

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
MAHALLİ İDARELER VE YERİNDEN YÖNETİM BİLİM DALI**

BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (ŞİŞLİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

Hasan AYDIN

**Tez Danışmanı
Dr. Fatih Turan YAMAN**

İstanbul- 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı Y1112.060237 numaralı öğrencisi **Hasan AYDIN**' in "BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (ŞİŞLİ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 25.02.2014 tarih ve 2014/05 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *aybarkci* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :26/03/2014

1)Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Fatih Turan YAMAN

2) Jüri Üyesi : Öğr. Gör. Dr. Neşe SAĞLAM

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Selahattin DEMİRCİ

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

Yüksek Lisans tezimin hazırlık aşamasında değerli katkıları bulunan Danışman Hocam Dr. Fatih Turan YAMAN 'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şişli Belediyesi Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğüne özellikle Sayın Aslı AKIN' a da teşekkür ederim.

Mayıs, 2013

Hasan AYDIN

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	viii
TABLolar	ix
ŞEKİLLER	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE TEMEL İLKELERİ

1.1. KALİTE KAVRAMI	4
1.2. TOPLAM KALİTE KAVRAMI	6
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
1.3.1. Toplam Kalite Yönetimin Amaçları	9
1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri	11
1.3.3. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Anlayışının Farkları	12
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	15
1.4.1. Dünya'da Toplam Kalite Yönetimin Gelişimi	15
1.4.2. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimin Gelişimi	17
1.5. TOPLAM KALİTE KAVRAMININ TEMEL İLKELERİ	18
1.5.1. Üst Yönetim Liderliği	19
1.5.2. Müşteri-Vatandaş Odaklılık	20
1.5.2.1. İç Müşteri	22
1.5.2.2. Dış Müşteri	22

1.5.3. İşletme Çalışanlarının Eğitimi.....	23
1.5.4. Katılımcılık	24
1.5.5.Sürekli Gelişme ve İyileştirme (KAİZEN).....	26
1.6. TOPLAM KALİTE KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ VE UYGULANIŞI.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER

2.1. YERİNDEN YÖNETİM KAVRAMI	33
2.1.1. Yerinden Yönetimin Özellikleri	35
2.1.2. Yerinden Yönetimin Türleri.....	37
2.1.2.1. Siyasal Yerinden Yönetim	37
2.1.2.2. İdari Yerinden Yönetim	38
2.1.2.2.1. Yer Bakımından Yerinden Yönetim.....	40
2.1.2.2.2. Hizmet Bakımından Yerinden Yönetim	41
2.2. YEREL YÖNETİM KURULUŞLARI.....	43
2.2.1. İl Özel İdaresi	45
2.2.2. Belediye Yönetimi	46
2.2.3. Büyükşehir Belediye Yönetimi.....	47
2.2.4. Köy Yönetimi.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. KAMU YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMI	50
3.2. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ÖZELLİKLERİ	53
3.3. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI.....	55
3.3.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yerel Yönetimlere Etkileri.....	57

3.3.1.1. Siyasi Etkileri	57
3.3.1.2. Ekonomik Etkileri	58
3.3.1.3. Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkileri	59
3.4. YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	60
3.4.1. Halka Dönük Yerel Yönetim Anlayışının Gelişmesi ve Yönetişim	63
3.4.2. Yerel Yönetimler Yeniden Yapılanma	66
3.4.3. Yerel Yönetimlerde Verimlilik	68
3.4.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkisi	68
3.4.5. Hizmet Standardı ve Kalite.....	70
3.4.6. Küreselleşme ve Uluslararası Standartlar	71
3.5. BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI.....	73
2.5.1. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanması İçin Bulunması Gerekten Asgari Şartlar.....	75
3.5.1.1. Yerleşik Alışkanlıkların Değişmesi.....	75
3.5.1.2. Belediye Başkanının ve Meclis Üyelerinin Profesyonel Geçmişi ve Bunlarda Aranılan Nitelikler	77
3.5.1.3. Belediyenin Bir Sanayi ve Turizm Şehrinde Yer Alması	79
3.5.1.4. Kent Bilgi Sistemi Kurularak Kent Üzerinde Bilgi Hâkimiyetinin Sağlanması	80
3.5.1.5. Belediyelerde Müşteri Tatmininin Sağlanması İçin Uygun Bir Halkla İlişkiler Sisteminin Kurulması: Beyaz Masa Modeli.....	80
3.5.2. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetim Süreci	83
3.5.2.1. Siyasi Otoriterinin İkna Edilmesi	86
3.5.2.2. Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması.....	87
3.5.2.3. Yöneticilerin Eğitimi	88
3.5.2.4. Personelin Eğitimi.....	88

3.5.2.5. Personelin Katılımının Sağlanması.....	90
3.5.2.6. Takım Çalışması Faaliyetlerinin Başlatılması	90
3.6. BELEDİYELERDE TKY UYGULAMARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	92
3.6.1. Genel Sorunlar	92
3.6.2. Belediye Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar	93
3.6.3. Diğer Sorunlar	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ŞİŞLİ BELEDİYESİ TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI

4.1. ŞİŞLİ BELEDİYESİ GÖREV VE YETKİLERİ	97
4.2. ŞİŞLİ BELEDİYESİ ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ	100
4.2.1. ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi	101
4.2.1.1. Dokümantasyon.....	101
4.2.1.1.1. Entegre Yönetim El Kitabı	102
4.2.1.1.2. Kayıtların Kontrolü	102
4.2.1.2. Şişli Belediyesi Yönetiminin Sorumluluğu	102
4.2.1.2.1. Misyon ve Vizyon	103
4.2.1.2.2. Amaç ve Hedefler	104
4.2.1.3. Müşteri Odaklılık ve ISO 10002:2004 Kalite Belgesi	105
4.2.1.3.1. Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme	106
4.2.1.3.2. Anket Uygulaması	107
4.2.1.4. Planlama	108
4.2.1.4.1. Kalite Hedefleri	108
4.2.1.4.2. Entegre Yönetim Sistemi Planlaması.....	108
4.2.1.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim.....	108
4.2.1.5.1. Yönetim Temsilcisi	111
4.2.1.5.2. Şişli Belediyesi'nin Kurum İletişimi.....	112

4.2.1.5.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi.....	113
4.2.1.6. Kaynak Yönetimi.....	113
4.2.1.6.1. İnsan Kaynakları.....	114
4.2.1.6.2. Donanım ve Bilişim Altyapısı	118
4.2.1.6.2.1. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar.....	118
4.2.1.6.2.2. Kent Bilgi Sistemi	118
4.2.1.6.2.3. İnternet-Mobil Sistemleri	120
4.2.1.6.2.4. Donanım Sistemi.....	120
4.2.1.6.2.5. Afet Yönetim Sistemi.....	121
4.2.1.6.2.6. Süreç Yönetim Sistemi.....	121
4.2.1.6.2.7. Entegre Yönetim Sistemi.....	123
4.2.1.6.3. Çalışma Ortamı	123
4.2.1.7. Ürün Gerçekleştirme.....	123
4.2.1.7.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması	123
4.2.1.7.2. Vatandaşla (Müşteri) İle İlişkiler	124
4.2.1.7.3. Üretim ve Hizmetin Sağlanması	124
4.2.1.8. İzleme ve Ölçme.....	124
4.2.1.9. Sürekli İyileştirme	125
4.2.2. Çevre ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi	126
4.2.2.1. Planlama	126
4.2.2.2. Amaçlar ve Hedefler	126
4.2.2.3. Uygulama ve Faaliyetler	126
4.2.2.4. Kontrol Etme ve Düzenleyici, Önleyici Faaliyetler.....	127
4.3.ŞİŞLİ BELEDİYESİ'NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ SONUÇLARI	129
4.3.1. Siyasi Etkileri.....	129
4.3.1. Ekonomik Etkileri.....	130
4.3.1. Kurumsal Etkileri	132

SONUÇ	133
KAYNAKLAR	138
EKLER.....	147
Ek 1. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi	147
Ek.2. BS OHSAS 18001:2007 Güvenlik Yönetimi Sistemi.....	148
Ek 3. ISO 14.001 Çevre Kalite Yönetimi Sistemi.....	149
Ek 4. ISO 100002 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sistemi	150
Ek 5. Toplam Kalite Yönetim Duyuru Panoları	151
Ek 6. İş Akış Şeması Örneği.....	153
Ek 7. Performans Sonuçları Tablosu	154
ÖZET	155
ABSTRACT	156

SİMGELER VE KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
Akt.	Aktaran
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADNKS	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
A. g. k	Adı Geçen Kitap
A.g.e	Adı Geçen Makale
Bkz.	Bakınız
Doç	Doçent
EBSAM	Eğitim Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi
Dr.	Doktor
DÖFİ	Düzeltilici, Önleyici Faaliyet İşlemleri
EYS	Entegre Yönetim Sistemi
İSG	İş Sağlığı Güvenliği
KEYOP	Kent Yönetim Platformu
Md	Madde
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TODAİE	Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
YGG	Yönetimin Gözden Geçirilmesi
YT	Yönetim Temsilcisi
YGG	Yönetimin Gözden Geçirilmesi Toplantısı
vb.	ve benzerleri
v.d.	ve diğerleri

TABLULAR

	Sayfa No.
Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi.....	14
Tablo 2. Şişli Belediyesi Personeli Demografik Durum.....	115
Tablo 3. Şişli Belediyesi Personelin Eğitim Durumu	115

ŞEKİLLER

Sayfa No.

Şekil 1. Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları	16
Şekil 2. Sürekli İyileştirme Metodolojisi.....	27
Şekil 3. PÜKO Metodolojisi.....	31
Şekil 4. Yerinden Yönetim Kuruluşları	42
Şekil 5. Türkiye’de Belediye Türleri	48
Şekil 6. Halka Dönük Kamu Yönetimi Anlayışı	64
Şekil 7. Şişli Belediyesi Teşkilat Yapısı	110
Şekil 8. Şişli Belediyesinde İnsan Kaynakları	116
Şekil 9. Şişli Belediyesi Personelinin Eğitim Durumu.....	117

GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte 1980'li yıllardan itibaren hızlanan değişim sadece ekonomik değil sosyal, siyasi ve kültürel pek çok etkiye sahip olmuştur. Uluslararası politikada oluşan yeni dünya düzeni, üretim tekniklerinde yaşanan dönüşüm ve telekomünikasyon araçlarındaki gelişmeye bağlı olarak bilgi çağı devletin rolünün yeniden tanımlandığı süreci hızlandırmıştır. Değişimlere paralel olarak gerçekleştirilen yeni yönetim anlayışları öncelikle piyasa ekonomisi içinde işletmelerin yönetim felsefelerini derinden etkilemiştir. İşletmelerin rekabet güçlerini artırmak için etkinlik ve verimliliğin artışı sağlayacak yenilikler kalite kavramının, yönetim etkinliğinin en önemli belirleyicisi olmasını sağlamıştır.

Bir sistem geliştirme süreci olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmelerin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemiştir. Yönetim disiplini önemli bir paradigma değişikliğine neden olan TKY uygulamaları geleneksel yönetim sistemlerinden farklı olarak, her organizasyonun başarıya ulaşması için yönetsel kararların alınışından, üretim ve hizmetin sunulmasına ve kontrol mekanizmalarına kadar bir takım radikal değişiklikleri beraberinde gerçekleştirmiştir. Bu değişim, TKY çalışmalarının özünü oluşturan örgüt kültürünün yeniden tanımlanması ve karar alıcıların rollerinin değişmesini sağlamıştır. TKY çalışmalarının odağında insan bulunmaktadır. Hiyerarşik yönetim yapılanması yerini aşağıdan yukarıya doğru örgütlenen, ürün veya hizmetin kalitesinin müşteriye göre belirlendiği örgütlerin değişik kademelerinde etkili bir iletişim ağının kurulduğu yapının ana amacı müşteri memnuniyetini veya tatminini gerçekleştirmektir.

Sürekli gelişme modeline dayalı TKY uygulamaları, organizasyon tarafından benimsendiği andan itibaren ekip çalışması modeline dayanır. Müşteri başlığı altından tanımlanan iç ve dış müşteriler organizasyon içinde çalışanlardan, tedarikçilere malın ya da hizmetin sunulduğu tüketiciden, topluma kadar herkesi kapsamaktadır. Bu açıdan TKY felsefesi organik, mekanik ve kültürel bütün yönetim modellerini içinde barındırmaktadır.

Öncelikle Japonya'da başlayıp bütün dünyayı etkisi altına alan bu yeni yönetim sistemi, 1980'li yıllardan itibaren eleştirilen katı bir bürokratik hiyerarşiyi içinde barındıran ve çevresine duyarlı olmayan kamu idaresini de etkilemiştir. Literatürde pek çok farklı görüş bulunmasına rağmen kamu hizmetlerinin etkinleşmesi ve verimlilişmesini savunan Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının demokrasi krizine çözüm yolu olarak sunulması, piyasa ekonomisi temelli uluslararası yeni dünya düzeninin bir uzantısıdır.

Kamu kurumlarının hantal yapısı ve verimsizliğı, yetki ve sorumluluk karmaşıklığı, sistemin etkin olarak işleyemediğı düşüncesi yurttaşların yönetim kademesinin her alanında karar alıcılarla birlikte hareket etmesi idealini açıklayan yönetim anlayışı ile beraber TKY uygulamaları kamu idaresi içinde benimsenmiştir.

Kamu yönetiminin halka en yakın hizmet birimi olan belediyeler bu gelişmeleri yakından takip etmiş, var olan işletmecilik anlayışlarını ve kalite kontrol sistemlerini büyük bir hızla kurumsal yapılarında geliştirmeye başlamışlardır. Kamu hizmeti üreten belediyeler bir yandan hizmet kalitesini ve etkinliğini artıracak, kaynak kullanım kapasitelerini geliştirecek metotları uygulamaya koyarken diğer yanda yeni bir anlayış içinde hizmet verdikleri yerel halk ile planlı bir şekilde iletişime geçmek durumunda kalmışlardır. Kaynaklar üzerinde halkın etkin bir şekilde denetiminin sağlanması, hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi TKY uygulaması kapsamında hizmeti tüketen dış müşteri olarak halk sağlıklı politikalar üretilebilmesi için denetimini artırmıştır.

Kuşkusuz bu gelişmeler küreselleşme, katılımcı demokrasi talepleri ve insan hakları konusundaki gelişmelere uygun olarak şekillendiğı gibi kamu idaresinin kamu işletmeciliğine dönüşmesi ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması uluslararası örgütlerin yönlendirmesi ile de oluşmaktadır.

Geleneksel yönetime yönelik eleştiriler, hizmetin odağında yurttaşın bulunduğu, üretilen hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak ölçüldüğü toplumsal etkilerinin belirlendiğı ve sürekli olarak geliştirildiğı TKY felsefesine denk düşmektedir. Vatandaşın müşteri olarak algılanması haklı endişelere yol açsa

bile bugün Türkiye’de hemen hemen bütün belediyelerde TKY çalışmaları etkin bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır.

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Şişli Örneği isimli bu çalışmada TKY çalışmalarının belediyelerdeki uygulamasının Şişli Belediyesinde nasıl oluşturulduğu ve etkilerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde TKY’nin ilkeleri ve gelişim aşaması literatür taraması yapıldıktan sonra incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde kalite kavramının değişimi ve rekabet unsuru olarak TKY felsefesinin uygulanmasını gerekli kılan nedenler incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca dünyada ve Türkiye’de ki TKY uygulamalarının tarihçesi de verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Kamu Yönetimi ve yerinden yönetim kavramı genel çerçevesi içinde incelenmeye çalışılmış ve Türkiye’deki yerel yönetim kuruluşları araştırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, yeni Kamu Yönetimi anlayışının özellikleri ve Türkiye’de ve dünyada değişen kamu idaresinin genel özellikleri incelenmiştir. Türk kamu yönetimine uygun olarak kamu yönetimindeki yeni yaklaşımları gerekli kılan nedenler açıklanmaya çalışılmış ayrıca bölümün ikinci kısmında belediyelerde uygulanan TKY çalışmalarının alt yapısı araştırılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde Şişli Belediyesi’nde uygulanan TKY çalışmaları detaylı bir şekilde incelenmiş bu uygulamaların belediye hizmetlerine etkileri araştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar ve çalışmanın değerlendirilmesi sonuç kısmında verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE TEMEL İLKELERİ

Bu bölümde; TKY kavramının kavramsal çerçevesi belirtilmektedir. Kalite kavramı ile başlayıp TKY felsefesine dönüşen yönetim felsefesinin temel ilkeleri detaylı olarak incelenmiştir

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar milattan öncesine kadar uzanır. Bu dönemlerde bile bazı ülkelerde konulan standartlara uygun üretim yapılması için yaptırımlar uygulanmıştır (Halis, 2000: 37). Tarihsel gelişimi içinde kalite kavramı işletme bilimi içinde gelişmiştir. Üretim tekniklerinin gelişmesi ile birlikte kalite kavramı da gelişmeye başlamıştır.

Kalite kavramı incelendiğinde birbirinden farklı pek çok farklı tanımın olduğu görülmektedir. Kalite, insanoğlunun her tür etkinliğinde çok eski zamanlardan beri önem verdiği bir değerdir. Sanayi Devrimi öncesinin küçük imalatçıları da müşteri beklentilerine uygunluğu esas alan kaliteyi üretmeye çalışmışlardır. Ancak, bugün “kalite, toplam, yani her yerde, her şeyde ve her koşulda en uygun olan” anlamında kullanılmaktadır. Kalitenin bugün kabul gören tanımında bakış açısı, tamamen müşteri odaklıdır. Buna göre, kalitenin bugün evrensel olarak benimsenmiş tanımı; “kalite, kullanıcı ürün veya hizmet ihtiyaçlarının tatmin düzeyidir.” şeklinde açıklanabilir (Düren, 2000: 17, Aktaran: TKY uzmanlık Grubu, 2002: 13).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ise kalite kısaca “nitelik” olarak açıklanmıştır (TDK: Güncel Türkçe Sözlük).

Geleneksel anlamda kalite kavramı, standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir.

Çağdaş kalite kavramı ise, “bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2000: 15). Benzer şekilde kalitenin klasik tanımına ek olarak kaliteyi, “müşterinin ihtiyaçlarına uygunluk” olarak tanımlanabilir (Kayrakoğlu, 1992: 47).

Uluslararası kalite derneklerine göre ise kalitenin tanımı aşağıdaki gibidir.

Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Demeği-ASQC).

Avrupa Kalite Kontrol Birliği'ne (EOQC) göre kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir

Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu-EOQC) (Şimşek, 2002: 51-52). Görüldüğü gibi kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek bürün ve hizmetleri en ekonomik şekilde üretmektir (Kovancı, 2007: 3).

Bu tanımların yanında bazı bilim adamları kaliteyi; “standartlara, kullanıma, kurum kültürüne, sosyal ve global çevreye uygunluk, maliyetin uygunluğu ve müşterilerin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması” olarak belirtmişlerdir. Yine başka bir tanıma göre; kalite, sizin ürününüzdeki müşteriye kendisine tutkun yapabilecek şeydir. Gizli ihtiyaçları açığa çıkarma, fiyat uygunluğu veya ilave edilen özellikler bir cazibe sebebi olarak müşterilerimiz için tutku haline gelebilir (Halis, 2000: 45).

Günümüz dünyasında kalite kavramı her alanda ve konuda, başta insan kalitesi olmak üzere, iletişim kalitesi, sistem kalitesi, stratejik ve taktik seviyedeki hedeflerin kalitesi, yapılan işin kalitesi, her türlü girdinin kalitesi ve bütün bunlardan direkt olarak etkilenen ürün kalitesi vb. olmak üzere oldukça geniş bir çerçeve çizerek tanımlanmaya çalışılmaktadır (a.g.e: 2).

1.2. TOPLAM KALİTE KAVRAMI

Toplam Kalite konusunda çalışmalar yapan teorisyenlerle uygulayıcılar Kalite, Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi, Kalite Denetimi, Yüksek Kalite, Kalite Kontrol, Kalite Sistemleri vs. gibi bir çok kavramla karşılaşmaktadırlar. Bütün bu tanımlamalar kalitenin çok önemli bir faktör olduğunu belirtmekte ve çeşitli yönlerini tanımlamakla beraber kavram kargaşasına da yol açmaktadır. Ancak "Kalite"den esas olarak beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Bu ise ancak Pazar geliştirmek tasarım geliştirmek prodüktiviteyi arttırmak ve böylece rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür. Bunun da temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp tam olarak tatmin edilmesidir (Kayraoğlu, 1992: 47).

Son zamanlarda başarıyı sağlayacak stratejik sorumlulukların başında kalite yer almaktadır. Daha önce de işletme amaçlarından biri olduğu halde, 1980'lerden müşteri tatmini özel bir amaç haline gelmiştir. Eğer kalite, denetimin değil üretimin içindeyse, ürüne ve servise bağlıysa o zaman kalite, yönetimin bir fonksiyonudur (Kovancı, 2007: 19).

İşletmeler, rekabet stratejilerini olumlu yönetim davranışlarıyla desteklemektedir. Yönetim, uyumlu bir örgütsel yapıyı şekillendirerek ve farklı kesimlerden kişileri bir araya getirerek insancıl yönetim yaklaşımına dayalı, örgütsel yapılar sayesinde esneklik sağlamaya çalışmalıdır (Kovancı, 2007:19). Bu anlamda günümüzün yönetim felsefesi olan Toplam Kalite sadece bir Kalite Güvencesi değildir ve diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır (Kayraoğlu, 1992: 47).

Kalite kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda sürekli yükselen bir trend izleyerek, dar anlamda kaliteden, Kalite Kontrolüne, Toplam Kalite Kontrolüne, Kalite Güvencesine ve nihai olarak Toplam Kalite Yönetimi'ne kadar devam eden bir gelişim göstermiştir (Halis, 2000: 41). Toplam kalite kontrol anlayışı, işletme çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm işletme kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Türkel, 2000: 6).

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY bir programlar serisi değil, bir yönetim sistemidir. TKY'nin parçası olarak sunulan takımlardan pek çoğu, her organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanabilir, ancak günlük operasyonların boyut ve önceliklerini değiştirmeksizin tam beklentileri elde edilemez. TKY'nin başarılı olması için tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve yukarıdan aşağıya tam bir kararlılıkla uygulanması gereklidir (Şimşek, 2002: 79).

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim felsefesidir (Efil, 1998: 29). TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır (Kayrakoğlu, 1992: 10).

Bu açıklamalar, TKY'nin genel bir yönetim felsefesi olmasını sağlamıştır. Özel bir ortam için uyarlanabilir ve TKY'yi uygulamak için onu benimseyen işletmelerin sayısı kadar değişik yolları vardır. TKY bir ortak hedefi, organizasyondaki herkesin ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya aşması için sürekli olarak çalışmasını hedeflemektedir. Ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi için iyi tanımlanmış süreçler kullanılmaktadır (Şimşek, 2002: 79).

Odak noktası insan olan bu kalite anlayışı, kârdan önce müşteri memnuniyetini gören bir sistemdir. Müşteri memnuniyeti uzun vadeli kârlar getirir, fakat sadece kâra öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır. TKY; işin hedeflerine memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak ulaşmak için kullanılan felsefe, takım ve süreçlerin bütünleşmiş bir setini kapsayan bir sistemdir (a.g.e: 79).

Toplam Kalite Yönetimi'nin özünde de bilimsel yönetimin ilkeleri vardır. Toplam Kalite Yönetimi bilimsel yönetimin; israfı azaltmak, gereksiz hareketleri ortadan kaldırma ve zaman kaybını azaltmak için kullanılan zaman ve hareket incelemesi ve geliştirilmiş muhasebe metotlarından faydalanmaktadır. Çünkü amaç üretimi ya da hizmeti örgütlemenin "en iyi tek yoluna" ulaşmak ve bunu sürekli geliştirmektir. Bunun için üretim maliyetleri düşürülmüş, envanter ve devir süreleri ciddi şekilde azaltılmış ve işgücü verimliliği artırılmıştır. Bir diğer amaç, yine kalite standartlarını sürekli olarak yükseltmektir (Halis, 2000: 73).

TKY, amaçları geliştirmek için ortam hazırlamak, gelişimi sağlayabilmek için faaliyetleri formüle etmek, gelişimi ölçmek üzere bir kıstas geliştirmek, yönlendirmek ve bu faaliyetlerin işe yarayıp yaramadığını görmek için kıstaslarla kontrol etmektir (Kovancı, 2007: 13-14).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımında etkililik ve verimin sağlanması özel kesimde, "örgütün tamamının katılımı ile tüm süreçlerde sürekli gelişmenin sağlanması ve bu yolla şirket içi ve dışı tüm müşterilerin ve ilgililerin gereksinimlerinin, isteklerine en uygun biçimde karşılanarak kalite, maliyet, teslim süreleri gibi performans hedeflerinin sürekli olarak geliştirilmesi" anlayışı temel olmaktadır. Toplam kalite yönetimi bir "kültür" olarak algılanmakta ve dayandığı ilkeler şöyle sıralanmaktadır (Yalçındağ, 1997:4):

- Gereksinimlere yanıt vermek
- Hedefleri doğru belirlemek
- Her tür hatayı önlemek
- İlk seferde doğruyu yapmak
- Alıcı ve satıcı ortaklığını, katılımı, takım çalışmasını gerçekleştirmek
- Karar vermeyi, girişimciliği, sorumluluk üstlenmeyi özendirmek,
- Sürekli gelişmek
- İnsana hizmet anlayışını ön plana almak
- Topluma ve çevreye duyarlı olmak

TKY'nin esası, temel olarak iş hayatı kalitesini içeren özgün bir örgütsel kültürü tesis etmektedir (Halis, 2000: 90). TKY, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların aktif katılımıyla, çalışanların, müşterilerin ve hedef kitlenin memnun edilerek, etkinliğe ve verimliliğe ulaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. TKY, kalite, sıfır hata, tam zaman ve müşteri memnuniyeti temel kavramlarına dayanmaktadır. Bu kavramlar ışığında, yeni bir yönetim anlayışını yansıtmakta ve, hedef kitlenin beklentilerini tam olarak karşılayarak, onların beğenisini kazanma amacını taşımaktadır. Küreselleşme olgusuyla birlikte tüm dünyada, kamu özel ayrımı yapılmaksızın tüm örgütlerde yaşanan tam rekabet, yenilikçilik, yaratıcılık alanındaki gelişmeler, bütün örgütleri ve kuruluşları TKY yaklaşımını benimsemeye zorlamıştır (Aykaç ve Özer, 2006:174).

1.3.1. Toplam Kalite Yönetimin Amaçları

TKY'de örgütün tüm üyelerinin ortak amacı müşteriyi tatmin etmektir. Örgüt ise onların bu amacı gerçekleştirmelerine olanak verecek bir kültür yapısına sahiptir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 14). TKY'nin başlıca amaçlarından biri de iç ve dış müşteri tatmininin artırılması olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir Toplam Kalite Yönetiminin temelinde, ulaşılan kalite düzeyinin gerekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması için oluşturulmuş sistematik bir süreç ve bu sürecin sürekli üst standartlar lehine geliştirilmesi vardır. Bu, kalite arayışında hata tespit ve hata önleme felsefelerinden sonra gelen ve daha yüksek bir kalite bilincini yansıtan sürekli geliştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, şirket şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir (Halis, 2000:120- 122).

Modern kalite anlayışının toplam kalite kontrolden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimde en önemli amaç yönetim anlayışında süreç ve

insan odaklılık ön plana çıkmasıdır Bu unsurların üzerinde durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek “müşteri mutluluğu” “müşteri tatmini” ifadeleri ile özdeşleşmesidir (Türkel, 2000: 6).

TKY müşteri tatminini amaçlayan stratejik ve tümleşik bir yönetim sistemidir (Gözlü, 1995). Bir işletme ya da kurum içinde, üst yönetimden en alt kademedeki çalışanlara kadar herkesin iş süreçlerine katılımı temel almaktadır. TKY modeli ancak bütün unsurlarıyla benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu unsurlar, yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri, sistemleri, iş süreçlerini ve “müşteri”ye yani insana değer vermeyi kapsar (Gedikli, 2003: 22).

Toplam Kalite Yönetimi'nin, geliştirilmiş süreç yönetimi, insan ilişkileri teknikleri ve yapısal re-organizasyonu bünyesinde barındıran yapısı onun bir çok açıdan güçlü kılmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler ürün tasarımında, imalatta, dağıtımda ve satışlarda verimlilik ve kalitenin esaslarını anlayabilmek için istatistiksel kontrol, üretim yönetimi ve ayrıntılı iş analiz teknikleri üzerine eğitilmektedirler. TKY'de yöneticileri ve çalışanları daha çok motivasyon sahibi, işbirliği yapan, yenilikçi ve duyarlı olmaları için katılımcı şemalar, tutum araştırmaları ve takım çalışması teknikleri uygulanır (Halis, 2000: 74).

Verimlilik ve etkililik, basit olarak girdi ve çıktı oranlarıyla tarif edilen verimlilik; üretkenlik, çabaların boşa harcanmaması ve israftan kaçınmak için bazı çarelere başvurmaktır. Verimlilikte ölçü, çıktıyı elde etmek için en az çıktı kullanabilmektir. Etkililik ise yapılması istenilenlerin kesin olarak saptanması ve mevcut bütün kaynakların bunu içinde kullanılması demektir. Etkililikte ilk aşama, kaynak maliyeti ne olursa olsun amacın tam olarak gerçekleştirilmesidir. İkinci aşama amaca ulaşma sürecinin ne kadar etkili olduğudur sürecin daha iyi yapılabilirliğini sorgulamak etkililiğin geliştirilmesidir. Etkililikte ölçü çıktıyı elde etme sürecinin nasıl daha etkili kılınabileceğidir (a.g.e: 92-93).

Toplam kalite yönetiminin bir amacı da bu iki kavram arasındaki sanal ikiliği bir noktada birleştirmektir. Rekabette başarıya ulaşma ve örgütsel değişimleri gerçekleştirmek amacıyla uygulanan programlar arasında TKY'nin başarılı sonuçlar sağlayacağına inanılmaktadır (a.g.e, 2000: 93).

1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

Kuruluşlar, yoğun rekabet şartlarında verimliliklerini artırabilmek ve rekabet yapabilmek için hem çalışanların (iç müşteri), hem de müşterilerin (dış müşteri) en iyi biçimde tatmin olmalarını sağlayacak süreçleri uygulamaya koymak, kaliteli ürünü dış müşteriler, iyileştirilmiş çalışma şartlarını da iç müşteriler için bir hak olarak algılamak durumundadırlar. TKY, işletme fonksiyonları yerine getirilirken her aşamada kalite denetimini vurgulayan, işin bir defada ve doğru olarak yapılmasını öngören bir anlayıştır. Bu özellikleri dolayısıyla TKY, kontrol ve hatalı ürün maliyetlerini azaltmaktadır. (Naktiyok ve Küçük, 2003: 44)

Maliyetlerin azalması ile aynı öneme sahip müşteri tatminin sağlanması ve tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için bütün çalışanların kesin ve aktif katılımı gerekmektedir. Bu anlayış, çalışanların ve süreçlerin müşteri odaklı olarak organize edilmesini ilke edinen yönetim anlayışını gerektirmektedir. TKY bu görevi üstlenerek, organizasyon içerisinde kalite standartlarının kurulmasını ve süreç ve çalışanların bu standartları sağlayacak şekilde yapılandırılmasını sağlamaktadır (Soylu ve Suer,1998).

TKY, başlangıçta kalite ve üretim konusuyla ilgili tekniklerin bütünüyken, zaman içinde köklü yapısal değişiklikler geçirip, yönetim düşüncesiyle ruh kazanarak başkalaşmış ve bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Kalitenin ürün ve hizmetlerin nihai çıktının son safhasındaki muayenesi ile sağlanabileceği en basit kalite kontrol düşüncesine tümünden karşı çıkarak, kalitenin sistemin tüm birimleri içerisinde bir bütün olarak uygulanabileceğini ve kaliteyi üretebilecek bu sistemlerin tüm çalışanlarla

beraber yönetilmesi gerektiğini savunan TKY, aynı zamanda örgütler için bir hayat tarzı olma özelliği de taşımaktadır (Halis, 2000: 101).

Bir başka deyişle TKY, işletmenin tüm toplumu memnun ederek başarıya ulaşma çabasıdır. Bu nedenle işletme yönetici ve sahiplerinin kısa dönemli kar hedefinden vazgeçmeleri, daha uzun ve geniş bir bakış açısıyla işletme amaç ve hedeflerini belirlemeleri istenmektedir. TKY felsefesi işletmenin yönetici ve sahiplerinin farklı, çalışanlarına farklı görevler yüklemektedir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçerek topluma karşı örnek sorumluluk bilinci ve ahlaki yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. TKY çeşitli bölümlerdeki yöneticilerin daha etkin ve doğru kararlar alabilmelerine yardımcı olan bir araçtır (Yılmaz, 2003: 52).

1.3.3. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Anlayışının Farkları

TKY, farklı yazar ve kültürel yönelimlerin bir araya getirdiği belli kavramlar, inançlar ve çalışma pratiklerinin bir paradigma değişikliği bütünlüğü içinde ele alındığı yeni ve genel bir felsefe, düşünceler seti olarak, belirli varsayımlara, kavramlara ve inançlara dayanmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Gedikli, 2003: 22-23):

- TKY kullanıcı odaklıdır. Bir organizasyona dışarıdan zorla kabul ettirilemez. Organizasyon kültürü doğru işlerin ilk seferinde doğrul olarak her zaman yapılmasına dayalıdır
- TKY, kaliteyi sürekli geliştirmek için bir organizasyonun müşteri, tedarikçi ilişkilerinin sistemli yönetimine atıp yapar.
- TKY, asla sona ermeyen bir gelişme kültürü ve felsefesiyle müşterinin tatminini sağlar.

Geleneksel yönetim düşüncesi, iş gücünün maaşları dışında başka bir şey istemeyen, zihinsel becerilerini kullanmayan kişilerden oluştuğunu farz eder ve kabul eder. TKY, bu düşünce yapısını kökten ve tamamen

değiştirmiştir. Çünkü bireysel çabaların karşılığının pek çok yolla ödeneceği ve bunlardan sadece birinin finansal ödeme olduğu artık benimsenen bir görüştür. Bundan da önemlisi insanların takdir edilmekten hoşlanmalarıdır (Kovancı, 2007: 25).

Tablo 1.'de görüldüğu gibi geleneksel yönetim ile TKY arasındaki farklar açıkça belirlenmiştir. Sürekli gelişim düşüncesi ve esnek örgütsel yapı ile karar alma düzeylerinde alt-üst oluş görülmektedir. Müşteri ise TKY yönetiminde tepe yönetiminin de üstünde bulunurken, kalite müşteriye sorulmaktadır.

TKY hem geleneksel yönetim teknikleri, hem de bu tekniklerin uygulandığı teorilere meydan okumaktadır. Geleneksel yönetim tarzından vazgeçmenin bir gereklilik olduğunu kabullenmeye başlayan yöneticilerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle, TKY felsefesinin mevcut yönetim yapıları ve sistemleri üzerine inşa edilmesi söz konusu olamaz. Faydalarından tam olarak yararlanabilmek için işlemler kendilerini organizasyon çapında ciddi bir değişime hazırlamaladırlar (Kovancı, 2007: 27).

	Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
Değişime bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İş görene göre üst	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir
Alt üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İşgören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışan arkadaşlırlar.
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyettir.	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır.
Kaliteye ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir.	Kalite müşteriye sorulur.
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır.	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sistemlere dayalı.

Kaynak: (Halis, 2000: 80).

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen TKY modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yeni yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar, "insan"a en ön

sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar (Kayrakoğlu, 1992: 33).

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

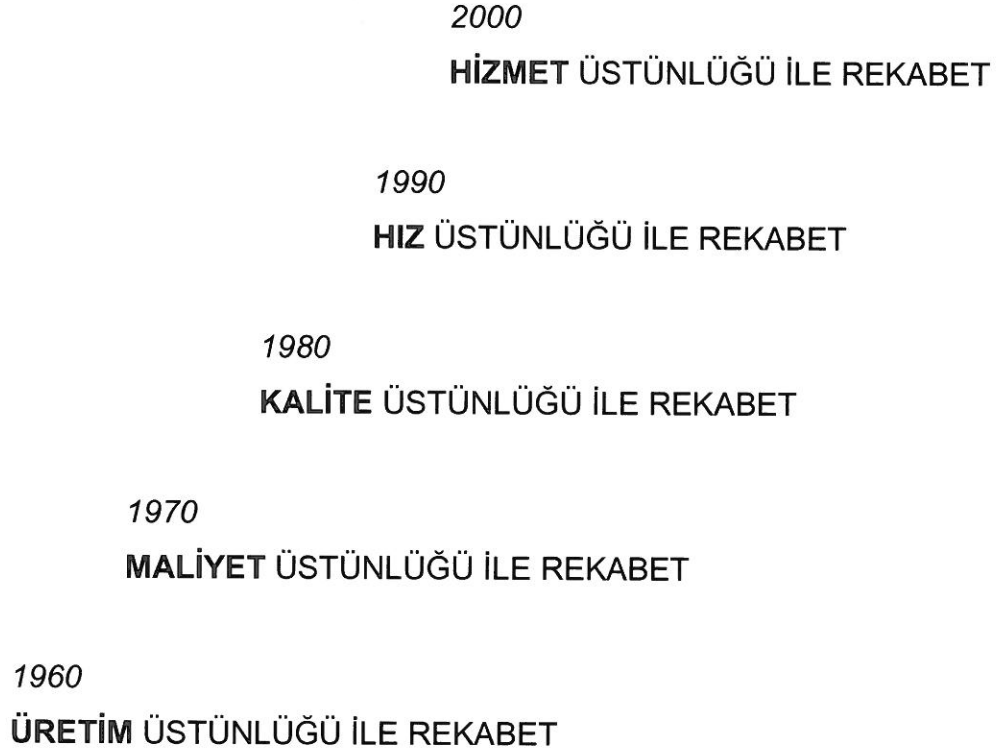
1.4.1. Dünya’da Toplam Kalite Yönetimin Gelişimi

1970’li yıllar teknolojinin yaygınlaştığı ve 3. dünya Ülkülerine de girdiği bir dönem oldu. Üretim faktörlerini nispeten ucuz olarak sağlayan bu ülkeler uluslararası pazarlara düşük fiyatlarla girerek yerleşik sanayi devlerinden pay almaya başladılar. Maliyetle rekabet dönemi olarak da tanımlayabileceğimiz 1970’li yıllarda pek çok batılı firmanın üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırmasına neden olmuştur (off-shore manufacturing). Gerçekten de bu dönemde özellikle Uzakdoğu’lu bazı ülkelerin geliştikleri görülmektedir (a.g.e, 1992: 23).

19. yüzyılda modern endüstriyel sistem doğmuştur. Montaj hattının kullanılması ile karmaşık işler sadeleştirilmiş ve düşük maliyette kalite ürünlerin üretimi gerçekleşmiştir. Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başlanmıştır. Böylece sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip, hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir (Türkel, 2000: 1).

1980’li yıllar ise rekabete yeni bir boyut getirmiştir. Pek çok yönden tatmin olan kitleler artık ucuz ve bol ürünlere doymuş ve kaliteli ürünler talep göremekteydi. Kaliteli ürünlere olan talep Batı’da oluşmuştur, fakat arz artan oranda Doğu’dan özellikle de Japonya’dan kaynaklandı. Kaliteli ürünlere olan talep patlamasına paralel olarak Japonya’nın ihracatı kısa sürede görülmemiş boyutta artmış, 20 yılda 17 kat artarak 1987’de \$ 270 milyara ulaşmıştı. 1980’e kadar dış ticaret dengesi pek de parlak olmadığı halde, aynı dönemde bir rekor kırarak ticaret fazlası \$ 100 milyar düzeyine çıkmıştır (Kayrakoğlu, 1992: 26).

Şekil 1. Sanayi ve Ticarete Rekabet Unsurları



Kaynak: (Kayrakoğlu, 1992: 27).

1945’li yıllardan önce Japonlar, istatistikî kalite kontrol tekniklerini bilmekle beraber uygulamaya sokamamışlardı ve kalite konusundaki tek girişimleri denetlemeden öteye geçememekteydi (Halis, 2000: 39). TKY kontrol anlayışı, işletme çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm işletme kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile “Toplam Kalite Yönetimi” olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Türkel, 2000: 6).

Kalite çemberleri, ilk olarak 1962 yılında Japonya’da ortaya çıkan bir yönetim aracıdır. Japonya’daki başarısından sonra, diğer ülkelerde de yayılmaya başlamıştır. Ülkemizde ise, seksenli yılların sonunda yöneticilerin gündeminde yer almaya başlamıştır (Türkel, 2000: 11).

Modern kalite anlayışının toplam kalite kontrolden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimde en önemli etkiler yönetim anlayışında süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmıştır. Bu unsurların üzerinde durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek “müşteri mutluluğu” “müşteri tatmini” ifadeleri ile özdeşleşmesidir (Türkel, 2000: 6).

1990’lı yıllarda rekabete yeni bir unsur daha eklenmiştir. Hızlı üretim ve hizmet anlayışı ile pazarlar kaliteli (hatasız, beklenene uygun, mükemmel) ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım ön plana çıkmış ve müşterinin beğenini kazanan yeni, çeşitli ve farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk biçimde pazara çıkarabilen firmalar rekabet gücü kazanmış oluyordu (Şimşek, 2002: 86).

1.4.2. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimin Gelişimi

Tarihsel olarak 13. yüzyılda çiraklık ve esnaf loncaları toplumda iş hayatını ve iş ilişkilerini düzenleyen ve bu arada denetleyen mesleki bir örgü yapısı ile insanlara daha rahat ve bağımsız çalışma şartları hazırlayarak onların mutluluğu ve refahı için faaliyette bulunmaktaydı. Dönemin ekonomik ve sosyal sistem olarak loncalar üretim ve tüm çalışma ilişkilerini düzenleyen örgütler olarak, dini kaynaklardan beslendiği kadar geleneksel ve yasal kurallarıyla geniş bir etki alanına sahiptiler (Halis, 2000: 38). Ancak Kalitenin bugün kullanılan anlamıyla bilimsel bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlamaktadır.

Türkiye’de kaliteye duyulan ilgi serbest ekonomiye geçilmesi ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye’de kaliteli üretimin ortak üretim yoluyla üretilen yabancı ürünleri tanıdıkça, yerli ürünlerde de aynı özellikleri işlemeye başlamışlardır. Bu gelişmeler, sanayi sektörünün üretim kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur (Şimşek, 2000: 2). Yıllar boyunca sadece iç

pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük Birliğine giriş konusu gündeme gelince önemli ekonomik zorluklar yaşamışlardır (a.g.e.: 2). TKY'ye ekonomik gelişmeye paralel olarak adı geçen yıllarda ilgi başlamış ve gün geçtikçe artmıştır.

1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur. Gümrük Birliği'ne giriş sürecinin başlamasıyla KALDER ve birçok Eğitim Danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerde büyük, orta ve küçük ölçekli sanayi kuruluşları kalite konusunda bilgilendirilmişlerdir. Kalite Sistem belgelenmeleri önem kazanmış, şirketler kalite sistemi kurma ve var olan kalite sistemlerini geliştirme yolunda adımlar atmışlardır. 1992-1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 ödülü sahibini bulmuştur (a.g.e: 3).

1.5. TOPLAM KALİTE KAVRAMININ TEMEL İLKELERİ

TKY İşletme içerisinde, “anlayış birliği oluşturmak” olarak ifade edebileceğimiz işletme kültürü, bir işletmenin içindeki insanların davranışlarını yönlendiren; normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemini kurmayı hedeflemektedir. Kısaca işletme kültürünü “hâkim değer ve inançlarını” değiştiren TKY temel ilkelerin gerçekleşmesi ile hâkim kılınabilmektedir (Türkel, 2000: 14).

İşletmenin kalite kültürünün yeniden organize edilmesi ve sürecin işletmenin bütün bölümlerine yayılabilmesi için TKY ilkelerinin tam ve eksiksiz uygulanmasına bağlıdır. Günümüz dünyasında işletmelerin rekabet avantajlarının başında bu ilkelerin sağlıklı bir şekilde uygulanması gelmektedir.

TKY, iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi anlayışı içerisinde işletmenin tamamında uygulanan ilkeler, işletme içerisinde üretimden, satış sonrası, hizmetlere ve yönetimden muhasebeye kadar tüm süreçleri diğer bir deyişle işletmedeki tüm bireyleri kapsamaktadır. İşletmedeki tüm bireylerin sorumluluğu bulunan TKY,

- 1) Üst Yönetimin Liderliği
- 2) Müşteri-Vatandaş Odaklılık
- 3) İşletme çalışanlarının eğitimi
- 4) Tam katılım
- 5) Sürekli gelişme ve iyileşme (KAİZEN) ilkelerine dayanmaktadır.

1.5.1. Üst Yönetim Liderliği

Toplam kalite yönetimi uygulama girişimlerine üst yönetimden başlanır. Üst yönetimin liderliği ve desteği her dönemde olduğu gibi özellikle başlangıçta da çok önemlidir. Bazı uzmanlar sürekli kalite iyileştirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin kendilerini adanması ve bu işe ayrılan organizasyon kaynaklarının etkileşimine bağlı olacağını ifade etmektedir. Yönetim süreç olarak ürün veya hizmeti iyileştirme amacına kendini adanmalıdır. Bu felsefe sözlerin yanı sıra eylemi de gerektirir. Sıklıkla kalite iyileştirme çabalarının başarısızlığı için üst yönetimin katılımının yokluğu bir neden olarak gösterilmektedir (Halis, 2000: 198).

Yönetimsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi, yöneticilerin görevidir bu nedenle mevcut yönetim sisteminden, Toplam Kalite Yönetimine geçilmesi ve Toplam Kalite uygulamalarının hayata geçirilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleşecektir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi imkânsızdır (Şimşek, 2002: 91). Bu değişime, üst yönetimin otoriteye dayalı mevcut gücünü terk etmesi de dâhildir (Kovancı, 2007: 27). "Kalite dönüşümü" liderlere bağlıdır. Kalite iyileştirmede ilk görev misyona açıklık kazandırma, ikincisi değişim için kararlılıktır. Her ikisi de liderliği gerektirir Toplam kalite organizasyonları için katılımcı bir yönetim stili önemlidir. Bu stili kullanan yöneticilerin, karar vermede katılım için diğerlerini teşvik edeceği, faaliyetlerde yetki devredeceği ve diğerleri için işi kolaylaştıracağı söylenebilir (Halis, 2000: 201).

Bu açıdan sürecin uygulanmaya konması, işletmenin üst yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü işletme bünyesinde gerçek bir değişimi içermektedir. Bu değişim, işletme kültürünün değişimidir. İşletme kültürünü değiştirme bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü bu değişim, işletmenin mevcut alışkanlıklarını alt üst ederek, davranışları farklı yöne çekmektedir. Bu nedenle, üst yönetim gerekli önlemleri almalı, gerekli eğitimleri vermeli ve sonuç için sabırlı olmalıdır. Üst kademe yöneticileri başta olmak üzere tüm yöneticilerin şirket amaçları konusunda ortak görüş sahibi olmaları gerekir. Toplam kalite yönetimi çalışmalarına giren bir firmada ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir (Türkel, 2000: 10-11).

Toplam Kalite Yönetimine geçiş, şirkette var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden sarsacaktır. Böylesi büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Bu noktada en büyük göre yöneticilere düşmektedir. Toplam Kalite anlayışını benimsemiş yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni gelişmeleri benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Tüm yöneticilerin bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri şarttır (Şimşek, 2002: 91).

1.5.2. Müşteri-Vatandaş Odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünlerin sunulması şarttır. Müşterilerin teknolojik, ekonomik ve diğer nedenlerden dolayı sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarının takip edilmesi, talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması Toplam Kalite Yönetiminin temel hedefidir (Şimşek, 2002: 89).

TKY'de amaç, müşteri talepleri doğrultusunda kuruluşun tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayacak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Ancak bu şekilde müşteri

bağlılığı sağlanarak, müşteri elde tutulabilmekte ve pazar payı artırılabilir (TKY Uzmanlık Grubu, 2002: 25).

Kısacası, ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteri olduğuna göre tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadırlar. Müşteriye odaklı olmanın başlıca yararları; (a.g.e: 25).

- Pazar payının artması,
- Müşteri için nasıl değer üretileceğinin açık bir biçimde anlaşılması,
- İşlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi,
- Uzun vadeli başarıdır.

Modern kalite anlayışının toplam kalite kontrolden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimde en önemli etkiler yönetim anlayışında süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmıştır. Bu unsurların üzerinde durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek “müşteri mutluluğu” “müşteri tatmini” ifadeleri ile özdeşleşmesidir (Türkel, 2000: 6). Müşterinin ihtiyaçları karşısında kimi rakipler daha başarılı ve atak davranırlarsa rekabetteki şansları artacaktır. (Halis, 2000: 76).

Müşteri odaklılık kavramı kısaca “Kaliteyi müşteri belirler.” ifadesi ile açıklanabilir. Bu ilke, Toplam Kalitenin uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde şirketlere en çok faydayı sağlayacak olan ilkedir (Şimşek, 2002: 89).

TKY felsefesinde iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki farklı müşteri kavramı bulunmaktadır. Müşteri mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanımın içinde yer almaktadır. Önceki süreçlerin çıktılarını alıp kendi üretim süreçlerinde kullanan kişi iç müşteri olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin ürettiği veya sağladığı nihai ürünleri alıp tüketen kişiler ise dış müşteri olarak tanımlanmaktadır (Yenersoy, 1997).

1.5.2.1. İç Müşteri

TKY'de iki farklı müşteri kavramından birincisi iç müşterilerdir. İç müşteriden kasıt örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim veya hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü, bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içinde devamı mümkün olmaktadır. Bu müşteri grubu kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi uğraşı olan süreçte kullanandır. Bu nedenle, örgüt veya kurumda çalışan herkes birbirinin müşterisi durumundadır (Gedikli, 2003: 25). İç müşteri kavramı, şirket çalışanları ve şirket bölümlerini kapsar ve gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bireyleri müşteri olarak görmeleri ve "kalite müşteri tatminidir" ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur (Ersen, 1997: 75). İç müşterilerin varlığı, gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir (Şimşek, 2000: 52). Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi ve bölümleri müşteri olarak görmeleri ve "kalite müşteri tatminidir" ifadesi doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur (a.g.e: 52).

İç müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi için iç müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü tüm müşterilerle karşılıklı görüşme ve onların fikirlerini alma imkânı vardır (a.g.e: 52).

1.5.2.2. Dış Müşteri

Dış müşteriler, ürün veya hizmetlerden, kaliteli olma şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçülebilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, başka bir ifadeyle koşulsuz müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek esastır (Şimşek, 2002: 90).

Dış müşterilerin incelenmesi konusunda, pazar araştırmaları ve Ar-Ge çalışmalarına yansıtılarak, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verecek ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması zorunludur (Ersen, 1997: 26)

1.5.3. İşletme Çalışanlarının Eğitimi

TKY'inde yer alan sürekli eğitim, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin, şirket çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir (Şimşek, 2002: 94).

Günümüzün önemli gelişmelerinden birisi bireylerin ve kurumların gittikçe artan bir düzeyde eğitime önem vermeleridir. Kurumlar özellikle iyi yetişmiş insan kaynaklarını tercih etmekte, çalışma hayatı boyunca da sürekli eğitimle kendilerini geliştirmelerine ve yenilemelerine olanak yaratmaktadır. Bu durum, işletmelerin insan kaynaklarının, entelektüel sermayenin üretim sürecindeki önemini ve yarattığı katma değeri fark ettiklerini göstermektedir. Diğer bir deyişle işletmeler fiziki varlıklara yaptıkları yatırıma benzer şekilde insan kaynaklarına da yatırım yapmaktadırlar. Diğer yandan işletmeler nitelikli insan kaynaklarını işletmeye kazandırabilmek ve işletmede tutabilmek için önemli gayretler göstermekte, nitelikli elemanı kaybetmek istememektedir. Bu tür insan kaynaklarının işletmelere sağlayacağı önemli katkılar ve farklılıklar olmaktadır. Bu bağlamda işletmeler insan kaynaklarının yenilikçilik ve yaratıcılığında yararlanmak, güncel bilgilerle donatarak kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri için sürekli eğitimin önemi büyüktür (Şengel, 2010: 408).

İşletmelerin çoğu verimliliğin artırılması ve etkinliğin sağlanması ile başarıya ulaşılacağına farkındadır. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi de ancak çalışanların niteliklerinin işe uygunluğu ile sağlanabilir. Eğer nitelikler uygun değilse ya da zamanla yetersiz hale gelirse çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının değiştirilmesi, geliştirilmesi gerekir. Eğitim ve geliştirme, örgütlerde insan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden

birisi olup öteki insan kaynakları alt sistemleri ile ilişkisi çok olan bir alt sistemdir. Başka bir deyişle, eğitim ve geliştirme örgütte insan kaynakları ile ilgili pek çok sorunun giderilmesinde yardımcıdır. Bu durum, bir işletmenin başka işletmelerle olan rekabetinde işletmede pek çok değişimi sağlayacak bir etken olmaktadır (Turhan vd., 2012: 3). Açıklanması gereken en önemli nokta işletme çalışanlarının eğitiminde iki ana unsurun bulunmasıdır. Bunlardan birincisi çalıştıkları konuda uzman ve yetkin personelle çalışmak, diğer ise TKY düşüncesini oluşturabilmek için personelin sürekli kalite, müşteri memnuniyeti, kişisel iletişim vb konularda eğitimler ile bu yönetim metodolojisini anlamasını sağlamaktır.

1.5.4. Katılımcılık

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması, tüm şirket çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleştirilebilir (Şimşek, 2002: 93).

TKY'de işletmede çalışanların sorumlulukları üstlenmesi gerekmektedir. Çalışan olarak herkes işletmenin uzun ve kısa vadeli hedeflerine ulaşmak için kalite sürecine katkıda bulunmalı ve yönetim mekanizmalarına katılmalıdır.

Bu bakımdan çalışanlara azami sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayışı çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından biridir. Bir organizasyonda katılım kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamında zihinsel ve duygusal açıdan hazırlanmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Demirkan, 1997: 70).

Çalışanların yönetime katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin en önemli unsurlarından biridir. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, problem çözümünde tüm çalışanlardan faydalanılması ifade edilmektedir. Kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar işletmede görev alan herkesin

sorumluluğunu gerektirir. Organizasyon içindeki herkes kalite ordusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır (Türkel, 2000: 9-10).

Yönetime katılımın diğer bir önemli boyutu işletmenin içinden, yani çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, takdir edilme hissi, toplumda itibar görme gibi ihtiyaçların tam katılımın teşekkülünde ve gelişmesindeki en önemli sebeptir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle “yetkili kılınma” ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir fedakarlık ve gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu şirkete nasıl katkıda bulunabilirim, bu firmayı nasıl geliştirebilirim?” sorusunu sormasını bekler (Halis, 2000: 111).

TKY’de tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle, TKY önceliği insana verir. Böyle bir yaklaşım, daha verimli çalışanlar, daha üretken yöneticiler, örgütün değişik kademelerinde etkili bir iletişim ve sonuç alıcı bir örgütlenme anlamına gelmektedir. Ancak, herkesin olumlu katılımını sağlamak uygun ortam ve şirket kültürünün varlığını gerektirir (Gedikli, 2003: 29).

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir iş yapmaları, ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite yönetiminde grup çalışmalarının çok özellikli amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uygulanan bir disiplini vardır (Kayraoğlu, 1992: 34-35).

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dâhil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımının sağlanması, onların inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir. Toplam Kalite sistemi içerisinde, düşünce ve fikirlerini, yöneticiler ve iş arkadaşları ile

tartışabilme imkânı bulan çalışanlar, yapılan işlerde elde edilen kalite seviyesinin yükselmesine yardımcı olacaklardır (Şimşek, 2002: 93-94).

Bir kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bütünleşen bir güven ve yetkilendirme kültürünün olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır. “Bir işi, en iyi, o işi yapan bilir” temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik tüm olanaklar seferber edilmelidir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 27).

- En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral
- İyi elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulması
- Bilgi birikiminin etkin paylaşımı
- Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanmasıdır

1.5.5.Sürekli Gelişme ve İyileştirme (KAİZEN)

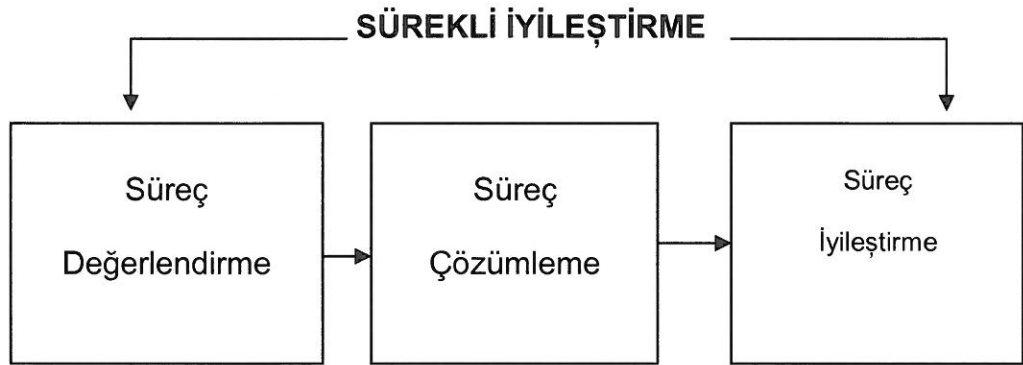
Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamında kullanılan “Kaizen” kelimesi Japonca’da “Değişim” anlamını taşıyan “Kai” ve “iyi” anlamını taşıyan “Zen” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur ve anlaşıldığı gibi kelimenin Türkçesi “Daha İyi”dir. Bu felsefeyi ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaki İMAI, Kaizen’i şöyle tanımlar: “Kaizen, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırıcı, TKK, kalite kontrol çemberleri ya da işçilerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiyedir.” (Şimşek, 2002: 122).

Sürekli Gelişme (Kaizen) kavramı, gerek iş hayatı, gerekse bireysel ve sosyal yaşamda, sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik düzeyinde sıçrama yoluyla değil, düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder. KAİZEN’ de hedef, belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan

seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir. Şirketin bütün birimlerinde, her gün mutlaka bir miktar gelişme yaşanmalıdır (Şimşek, 2002: 92).

Yönetici ne kadar üst düzeyde ise, iyileştirme ile o kadar çok ilgilenir. En alt düzeyde, makine başındaki vasıfsız işçi ise tüm zamanını talimatları izleyerek geçirebilir. Bununla birlikte, işinde ustalaştıkça, iyileştirme konusunda düşünmeye yönelir. Kişisel önerilerle veya grup önerileriyle kendi çalışma alanındaki iyileştirmelere katkıda bulunmaya başlar. Başarılı bir Japon şirketindeki hangi yöneticiye, üst yönetimin hangi konu üzerinde daha fazla durduğunu sorsanız, cevabı “KAİZEN” olacaktır (İmai, 2004:6).

Şekil 2. Sürekli İyileştirme Metodolojisi



Kaynak: (Şimşek, 2002: 121).

En alt düzeydeki süreçten tüm şirketi içine alan “hedeflerde yönetim” sistemine kadar ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları sürekli gelişme anlayışına göre düzenlenir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi-seviye ne olursa olsun-sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Bunun için, her düzeydeki çalışana analiz, sorun çözme, karar verme ve sürekli iyileştirme davranışının kazandırılması gerekir. Sürekli gelişme kavramı, sonuç odaklı değil süreç odaklı bir kavramdır. Yönetim, çabalarını sürekli gelişmenin en önemli unsurlarından olan sistemlerin ve süreçlerin

iyileştirilmesine yönelmelidir. Kaizen esaslarından biri olan sürece önem vermek, yapılan işi sonuçla kontrol etmek demektir. Bu, sadece sonucu kontrol etmekten farklı bir yaklaşımdır (Gedikli, 2003: 26). Kuruluşun performansı, bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılırsa, en üst noktasına çıkar. Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetimin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil eviyeyi ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 27).

KAİZEN'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gerekir Bunlar: (Kayrakoğlu, 1992: 12-14).

- 1) Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün “verimlilik” ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- 2) İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan “insan”dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- 3) Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulamasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli “Sürekli Gelişme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki prosten,

tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviye –o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir (Kayrakoğlu, 1992: 35-36). Sürekli gelişmenin yararları şu şekilde özetlenebilir (Şimşek, 2002: 93):

- 1) Tüm faaliyetlerde bir canlılık meydana gelir.
- 2) Şirkette amaç ve hedef birliği sağlanır.
- 3) Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi sürekli olarak gelişir.
- 4) Çalışanların motivasyonu artar.
- 5) Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları çözülür.
- 6) Üretim ve diğer rekabet unsurları, daha hızlı bir gelişme gösterir

1.6. TOPLAM KALİTE KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ VE UYGULANIŞI

Kalite kavramının gelişim süreci, standartların iyileştirilmesi, daha ileri standartların oluşturulması demektir. Bu gerçekleştirildiğinde, yeni standartların uygulanması demektir. Bu gerçekleştirildiğinde, yeni standartların uygulanmasını sağlamak yönetimin koruma görevi haline dönüşür. Sürekli iyileştirme, ancak daha ileri standartlar için çalışıldığında sağlanabilir. Koruma ve iyileştirme bu nedenle birçok Japon yönetici için birbirinden ayrılmaz iki unsurdur (İmai, 2004: 6).

Kalite açısından, kültür bir organizasyondaki faaliyetler, etkileşimler, normlar, düşünceler, inançlar, değerler ve hizmetlerden oluşan bir yapıya atıf yapar. Üst yönetim için en zor işlerden birisi kısa ve uzun vadeli stratejik planlar üzerinde kültürel değişimin etkisini anlamaktır. Organizasyon kültürünün değişmesi günlerle değil yıllarla ölçülebilecek bir süreçtir (Gedikli, 2003: 29).

Yönetimin KAİZEN'e yönelik tüm çabası iki kelime ile özetlenebilir: Müşterinin tatmini. Yönetim ne yaparsa yapsın, sonuçta müşteri tatmini artıramıyorsa çabası boşunadır. Ancak, müşteri tatminini tanımlamak kolay değildir. Yönetim, müşteri tatmininin hangi boyutuna seslenmeye

çalışılmalıdır? KAİZEN'de müşteri tatmini kalite, maliyet ve terimin kavramlarıyla ölçülür. Bu hedefler arasında bir öncelik sıralaması yapmak ve hedefleri organizasyona yaymak yönetimin görevidir (Imai, 2004: 207).

TKY anlayışı esasen bir "sistem geliştirme" sürecidir. Bu sürecin başlaması ve gelişmesinde problemler oluşabilmekte ve bu problemlerin çözümlenmesi gerekmektedir. Fakat kurum kültüründen kaynaklanan problemler zamanla ve yavaşça fakat bir defaya mahsus olarak çözümlenmektedir. Sonuçlar ancak aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınması ve kurum kültüründeki değişikliğin maliyetler, müşteri memnuniyeti ve verimlilik üzerindeki olumlu etkisi ile anlaşılabilir (Kayraoğlu, 1992: 18).

Toplam kalite kültürünün oluşması ve yerleşmesi beş evrede gerçekleşebilir. Her bir evre yaklaşık bir yıl sürer. Bu evreler sırasıyla şunlardır (Türkel, 2000: 14):

1. Evre. Başlama: İşletmede çalışan herkesin yerleşik duygu ve düşüncelerinin değiştirilmesi evresidir. Bu evre işletmenin kalite değerleri, kalite düşünce uygulamaları ile tanışma ve öğrenme dönemidir **2. Evre Direnç:** Toplam kalite çalışmaları başlayınca, çalışanlarda değişime karşı direnç ortaya çıkacaktır. Bazıları korkarken, bazıları istenilen değişimin, yapılan çalışmaların karşılığı olmayacağını düşünecektir. Bu nedenle, yönetici ve çalışanların kalite ve müşteri tatmini gibi konuları konuşmaları gerekir

3. Evre. Güvenin genişlemesi: Korkunun üzerine gidilecek ve kazanılan yeni davranış şekilleriyle başarılı örnekler yaşanacaktır. Bu örneklerin sonucunda, duyulan pek çok tereddüdün yersiz olduğu anlaşılacak ve güven artmaya başlayacaktır

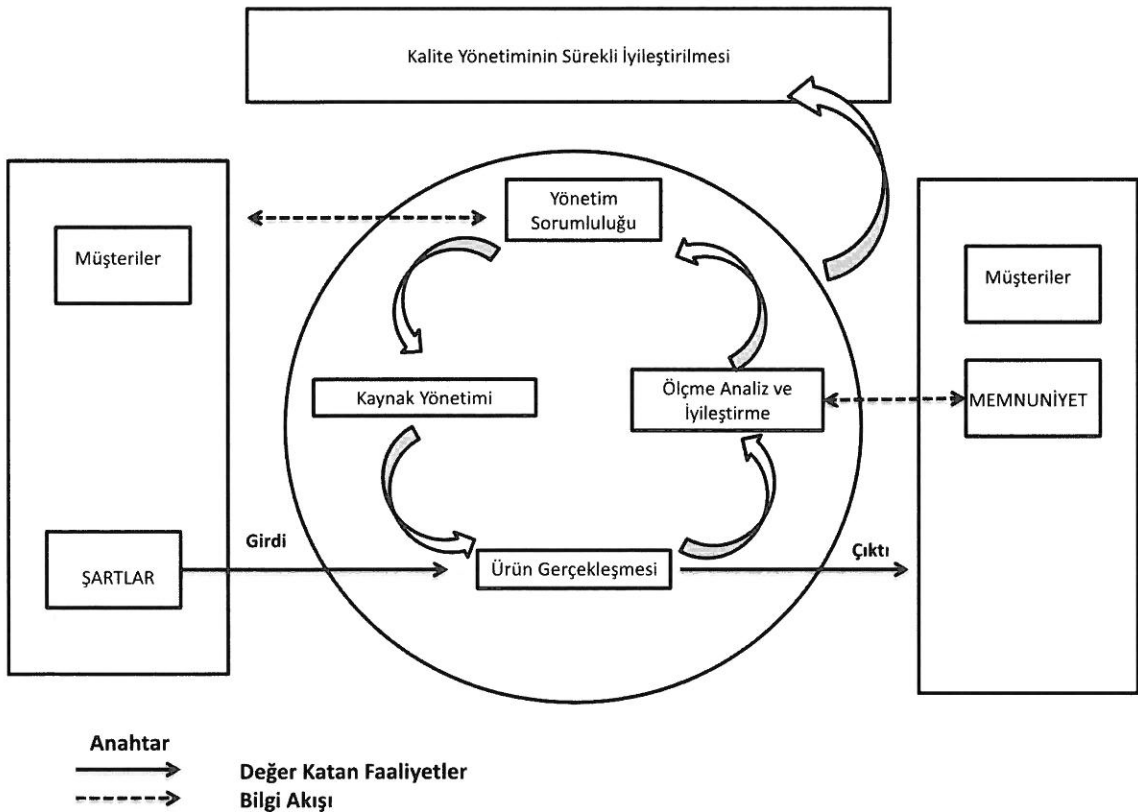
4. İnsan ve Sistemlerin Etkileşimi: Güven ortamı, değişime karşı olan direnci ortadan kaldırdıktan sonra, teknikler, yöntemler prosedürler ve politikaların yeniden ele alınması gerekecektir. Çalışanlar buna katılmak isteyeceklerdir. Yönetim bu imkânı onlara tanımalı ve cesaretlendirmelidir

5. Evre İnsan ve Sistemlerin Bütünleştirilmesi: Son olarak insan ve sistemlerin bütünleşmesi, işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsayacaktır. Kalite

değerleri iyice yerleşecektir. Bu evrede yeni bilgi ve becerilerle ilgili tüm eğitim programları tamamlanmış olacaktır. İşletmedeki çalışanlar artık tüm faaliyetlerde iç ve dış müşterilerin tatminine yönelik sürekli iyileştirme aşamasına gelmiş ve bunu bir yaşam tarzı olarak benimsemiş olmalıdır.

Şekil 3.'de gösterilen süreç tabanlı kalite yönetim sistemi modeli şartların girdi olarak tanımlanmasında müşterinin önemli bir rol oynadığını gösterir ve kalite kavramının örgüt kültürü içinde işleyişini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi, kuruluşun müşteri isteklerini karşılayıp karşılamaması ile ilgili müşteri algılama bilgilerinin değerlendirilmesini gerektirir. TKY çalışmalarının "Plânla-Uygula - Kontrol et - Önlem al" olarak bilinen (PUKÖ) metodolojisi, bütün proseslere uygulanabilir. PUKÖ kısaca şöyle açıklanabilir;

Şekil 3. PÜKO Metodolojisi



Kaynak: (TSE, 2008: 5).

Plânla: Müşteri şartlarına ve kuruluşun politikasına uygun sonuçların ortaya çıkması için gerekli hedefleri ve prosesleri oluşturmak,

Uygula: Prosesleri uygulamak,

Kontrol et: Prosesleri ve ürünü; politikalara, hedeflere ve ürün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor etmek,

Önlem al: Proses performansını sürekli iyileştirmek için tedbirler almak (TSE, 2008: 5) şeklinde tanımlanmaktadır.

Deming Döngüsü de denilen PUKÖ metodolojisi TKY uygulamalarının sürekli geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Bu döngü ile kurumların değişimleri ve rekabet avantajları artacak, etkinlikleri ve verimlilikleri de yükselecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER

Yerel kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde önemli anayasal kuruluşlar olan yerel yönetimler yerinden yönetim kuruluşları olarak, merkezi yönetimle birlikte kamu yönetimini oluşturmaktadır. Bu bölümde yerinden yönetim kavramı ile Türkiye’de bulunan yerel yönetim kuruluşları incelenmiştir.

2.1. YERİNDEN YÖNETİM KAVRAMI

Üniter Ulus-devlet sistemleri ile merkezden yönetim birbirini tamamlayan iki kavram olarak ortaya çıkmıştır. Üniter Devletlerde merkezi yönetimin güçlü olması, politik sosyal ve tarihi gerekçelerle açıklanabildiği gibi sosyal refah anlayışının egemen olmasının da bu gelişmede rolü olduğu söylenebilir (Sakınç, 1997: 19).

İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasında devletim kamu hizmetlerini yerine getirmesinde üretilen mal ve hizmetler piyasa mekanizması ile üretilmemektedir. kamu kesiminde kararlar siyasi mekanizmayla alınır. Kamusal malları kullanan tüketiciler, taleplerini siyasi mekanizmayla yani oylamayla tercihlerini gösterirler. Hangi kamu mali ve ne kadar üretilecek sorularının yanıtı siyasi olarak alınır. Tüm bireylerin tercihleri tam olarak alınabilir ve bu birey tercihlerine göre kamusal mal/hizmet sunumu gerçekleşirse tüm bireylerin faydaları ve dolayısıyla sosyal refah da maksimum olacaktır (Moğol vd., 2013: 4).

Kamu hizmetlerinin sadece merkezi idare tarafından sunulmasının bir diğer söyleyişler birden fazla kamu idaresi birimlerince sunulmasının tarihsel, geleneksel ve demokrasi inancından ötürüdür (Nadaroğlu, 1978: 22).

Kamu yönetiminin amacı, hükümetin ve onun yönettiği toplumla ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak olduğu kadar, toplumsal

ihtiyaçlara daha duyarlı kamusal siyasalların oluşturulmasını özendirmek de olmaktadır. Bu amaca hizmet etmek için etkililiğe, verimliliğe ve yönetilenlerin insan olarak ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik yönetsel uygulamalara başvurulmaktadır. Çünkü kamu yönetimi, kendini çevreleyen toplumun siyasal sisteminin bir alt sistemi niteliğindedir. Toplumun siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel altı sistemlerini etkilediği gibi onlardan da etkilenmektedir. Dolayısıyla bu etkilenme sürecinde etkin kamusal siyasalların oluşturulması önem kazanmaktadır (Özer, 2005: 29).

Kamu yönetiminin gerek örgütsel gerekse işlevsel yönüne egemen olan temel ilkeler, merkezden yönetim ilkesi, yerinden yönetim ilkesi kamu tüzel kişiliği ve idarenin bütünlüğü, ilkesi olarak belirtilebilir. Kamu yönetiminde egemen olan bu ilkeler tek başına uygulanmamaktadırlar. Bu ilkeler birbirlerinin karşısı değil tamamlayıcısı olan ilkelerdir. Dolayısıyla söz konusu ilkelere hiç biri tek başına, yönetsel işlerin yürütülmesi için yeterli değildir (Ökmen ve Parlak, 2010:8).

Kamu yönetimi disiplin ve pratiğinde olduğu gibi mahalli idareler konusunda da Kıta Avrupa'sı ve özellikle Fransa yönetim tecrübesinden esinlenen Türk yönetim sistemi; taşra ve merkez örgütlenmesinin temel karakteristiklerini Fransız idare geleneğinden almıştır (Tortop vd., 2006: 36).

Aslında devlet bütün kamu hizmetlerini yönetmek için yetkili bir kudrete sahiptir. Ancak ülke ve vatandaş yararları açısından, bir kısım hizmetlerin özerk bazı kuruluşlar tarafından yerine getirilmesine rıza göstermektedir. Bazı hizmetler vardır ki, bütün ülkeyi değil, bir bölgeyi veya sadece bir kısım vatandaş gruplarını ilgilendirir. Bu tür hizmetlere karşı da devletin ilgisiz kalması beklenemez. Bu devletin bu hizmetleri de kendisi bizzat yönetmesi anlamına gelmez (Tortop vd. 2006: 48).

Yerinden yönetim (adem-i merkeziyet) bir kısım kamu güçlerinin daha az yetkili bir otoriteye transfer edilmek amacı ile merkezi otoriteden geri çekilmesini ifade eder. Diğer bir söyleyişle, kamusal güçlerden bir kısmının merkezi otoriteden daha az yetkili bir diğer otoriteye aktarılması karşımıza yerinden yönetim kavramını çıkartır (Nadaroğlu, 1978: 23).

Devlet kendi denetimi altında bir kısım hizmetleri başka kuruluşlara yaptırabilir. Bu kuruluş otonom, muhtar (özerk) bir kuruluş olabilir. Ayrı bütçesi, tüzel kişiliği ve malları bulunabilir. Böylece yerinden yönetimde merkezden yönetimde olduğu gibi sadece yetki verilmekle yetinilmiyor, aynı zamanda tüzel kişiliği olan yarı bir örgütü kuruluyor. Bu özelliklerin ışığı altında yerinden yönetimi tanımlayacak olursak şu tanım ortaya çıkacaktır: "Yerinden yönetim, kamu hizmetlerinin yönetiminin, merkezden yönetimden ayrı özerk kamu hukuku tüzel kişilerine verilmesidir (Tortop vd. 2006: 43).

2.1.1. Yerinden Yönetimin Özellikleri

Yerel yönetimler belirli amaçlara ulaşmak, belli gereksinimlere yanıt vermek üzere toplumların tarihsel gereksinimlerine ve gelişimlerini sağlayan etmenler, siyasal, yönetsel ve toplumsal nitelik taşırlar (Keleş, 2006: 24-25).

Yerinden yönetim, birçok hizmetin halka sunulmasında çabukluk ve kolaylık sağlar, Ayrıca yerel toplulukları oluşturan bireylere, kendi sorumluluklarını çözmek için türlü yollarını denemek olanağı verir. Belediyeler bu yoldan, yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığını geliştirirler (Keleş, 2006: 26).

Yerel Yönetim birimleri birkaç bakımdan birbirlerinden ayrılırlar. Yerel Yönetimleri amaç ve işlevleri bakımından birbirlerinden ayırmak olanaklıdır.

Yerinden yönetim ile yetki genişliği birbirlerine karıştırılan kavramlardır. Yerinden yönetim merkezden yönetimin tam bir karşıtıdır. Bu uygulamada yürütmeye ilişkin bir kısım yetkiler artık merkeze değil, seçimle işbaşına gelen mahalli organlara aittir. Yetki genişliği ise merkezden yönetimin bazı sakıncalarını giderilmek için merkez tarafından kendi memurlarına bazı yetkilerin devredilmesinden ibarettir (Nadaroğlu, 1978: 25).

Yerinden yönetim kuruluşlarının yetkileri, yer, konu ve biçim yönünden sınırlandırılmıştır. Yer olarak sınırlandırılmıştır. Çünkü bu kuruluşlar ancak kuruldukları coğrafi sınırlar içinde çalışma yapabilirler. Yetkilerini kendi sınırları içinde kullanabilirler. Örneğin bir köy veya belediye, ancak kendi coğrafi sınırları içinde yetkilerini kullanabilir. Yerinden yönetim kuruluşlarının yetkileri konu olarak da sınırlanmıştır. Hangi görevlerin bu kuruluşlar

tarafından yapılabileceği, kendi özel kanunlarında belirtilmiştir. Örneğin belediyelerin görevleri belediye yasasında, köylerin görevleri köy yasasında yazılıdır Yerinden yönetim kuruluşlarının görevleri biçim yönünden de sınırlanmıştır. Bu kuruluşlar, devletin çıkardığı yasalarda yazılı kurallara, yetkilerini ve görevlerini yaparken yasalarda yazılı usul ve formalitelere uymakla yükümlüdür. Çalışmaların da yazılı usul ve formalitelerin dışına çıkamazlar (Tortop vd., 2006: 49).

Bu anlamda yerinden yönetim ilkesinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Gözübüyük, 2008: 97-98):

- 1) Yerinden yönetimin temel unsurunu özerklik teşkil eder. Özerklik, yerinden yönetim kuruluşlarının, yönetim ve parasal alanda sahip oldukları hareket serbestisini gösterir. Hemen belirtelim ki, özerklik hiçbir zaman bağımsızlık derecesine varmamalıdır. Aksi halde yönetimde birlik ve ahenk bozular. Yerel yönetim kurumları, bu birlik ve ahengi sağlamak üzere, yasaların öngördüğü ölçüde genel yönetimin gözetim ve denetimi altındadır. Nitekim, Anayasamız 123 üncü maddesinde, yönetimin “kuruluş ve görevleri ile” bir bütün teşkil ettiğini belirtmiştir.
- 2) Genel olarak, yerinden yönetim kuruluşlarının tüzel kişilikleri vardır. Esasen tüzel kişilik, özerkliğin zorunlu bir unsurudur. Yerinden yönetim kuruluşları, tüzel kişilik sayesinde hak ve borç sahibi olabilirler.
- 3) Yerinden yönetim kuruluşlarının kendilerine özgü bütçeleri vardır. Yerinden yönetim kuruluşları, özelliklerine göre, katma, özel veya yerel bütçe ile yönetilirler. Hemen belirtelim ki, genellikle yerinden yönetim kuruluşları kendi gelirleri ile görevlerini devam ettirme olanağından yoksundur. Çoğu zaman genel (merkezden yönetimden aldıkları yardımlar ile ayakta durabilmektedirler.
- 4) Genel olarak, yerinden yönetim kuruluşlarının teşkilâtına, görevlilere ve faaliyetlerine kendi organları hâkimdir. Yerel

yönetimlerin genel karar organları, halk tarafından seçilmektedir. Hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşlarında ise durum değişiktir. Bazıları, organlarını kendi seçmekte, bazıları da doğrudan doğruya hükümet atamakta ya da bazılarında kanun ile başa bir atama biçimi öngörülmektedir. Bütün bu hususlar, bu kurumların yönetsel özerklikleri ile ilgilidir.

- 5) Yerinden yönetim kuruluşları yönetimde birliği sağlamak bakımından genel yönetimin denetimi altındadır. Buna vesayet denetimi denir. Bu kuruluşların özerklikleri, üzerindeki vesayet denetimi ile ters orantılıdır. Üzerindeki vesayet denetimi arttıkça, bunların özerklikleri azalmaktadır.

2.1.2. Yerinden Yönetimin Türleri

Yerinden yönetim ilkesi, merkezi yönetimin tersine, halka sunulacak bazı kamu hizmetlerinin merkezi idare teşkilatı ve hiyerarşisine dahil olmayan kamu tüzel kişileri tarafından yürütülmektedir. Yerinden yönetim ilkesi siyasal yerinden yönetim ve idari yerinden yönetim olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır (Ökmen ve Parlak, 2010:11).

2.1.2.1. Siyasal Yerinden Yönetim

Siyasal adem-i merkezîyet daha çok federal devletlerde, anayasa tarafından ulusal kimliğe sahip olmayan yerel birimlere tanınmış olan özerk ya da yarı özerk statüye dayanan bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Değişik ülkelerde eyalet, federe devlet, kanton, land, cumhuriyet gibi eğişik isimler alan bu birimler, üniter devletteki birer kamu tüzel kişiliğine sahip yerel yönetimlerden farklıdır. Federal Devlet sistemlerinde federe devletler içinde yer alan yerel yönetimler geniş ölçüde federe devletlere ya da eyaletlere bağlıdır (Ökmen ve Parlak, 2010:11).

Adem-i merkeziyetin bir türü de gerçek anlamda yerinden yönetimdir. Yerinden yönetim yasalar uyarınca oluşturulmuş yönetim organlarının yine yasaların belirlediği ya da merkeze bırakılmış olanlardan başka işlevleri görebilmeleri için tüzel, siyasal ve akçal bir takım yetkilerle donatılmalarıdır (Keleş, 2006: 201).

Yerinden yönetim diye bilinen özerk yerel yönetim yerel halkın, kendi eliyle seçtiği organlarca yönetilmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle bir yönetim biçimidir. Örneğin İsviçre'de komünlerin, Almanya ve Amerika Birleşik devletlerinden örnekler verilebilir (Keleş, 2006: 23).

Yerinden yönetim türlerinden biri olan siyasal yerinden yönetim daha çok federal devletlerde anayasalarca, ulusal kimliğe sahip olmayan yerel birimlere tanınmış, olan özerk ya da statüye dayanan yönetim biçimidir. Bu birimler ülkesine göre devlet, canton, land, cumhuriyet, bölge vb. adlar almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, İsviçre gibi ülkelerde durum böyledir (Keleş, 2006: 89). Bir ülkede siyasal yerinden yönetim varsa yani federatif bir devlet söz konusu ise idari yönden de ademi merkeziyet mevcut demektir. Bu durum siyasal ademi merkeziyetin bir sonucudur (Nadaroğlu, 1978: 26).

2.1.2.2. İdari Yerinden Yönetim

İdari adem-i merkeziyet merkeziyet sisteminin mahalli nitelikteki ortak yararları gereği gibi koruyamaması sonunda ortaya çıkmış bir sistemdir. Bu sistemde yasama ve yargı konularındaki bütün yetkiler merkezi idareye aittir (Nadaroğlu, 1978: 27).

Üniter devlet biçiminde merkezi hükümet tüm yönetim fonksiyonlarına ve karar alma, politika belirleme gibi yürütme erkine tek başına sahiptir. Üniter ülkelerde merkezi hükümet dışında yerel yönetimlerin varlığı, merkezi hükümetin yürütme erkinde bir kısıtlama ve karşıtlık yaratmaz. Üniter devletlerde yönetsel yerinden yönetim ilkesi geçerlidir. Buna yetki devri denilmektedir (Sakınç, 1997: 19).

Bu yönetim şeklinde yasama ve yargı yetkileri merkezî yönetimdedir. Merkezî yönetimin dışında bazı yerel hizmetlerin bir kısmının yerine getirilebilmesi için idari yetkilerle donatılan, böylece karar organlarının seçimle işbaşına geldiği yönetimler bulunmaktadır (Gözler, 2013: 6).

Yerel yönetimlerin ayrı bütçeleri ve kendi gelir kaynakları bulunmaktadır. Ayrı bütçeye sahip olmaları da, aslında mali özerkliğe de sahip olmaları anlamına gelebilir. Gelebilir dememiz, gelir kaynaklarına tam olarak ve düzenli olarak sahiplik yoksa mali özerkliğin de zedelenmesi nedeniyledir. Zira her ülkenin içinde bulunduğu idari, hukuki, sosyal ve ekonomik koşulların farklılığına göre merkezi yönetimler, yerel yönetimlerin idari ve mali özerkliklerini kısıtlayabilmektedir. Ayrıca, ülkenin tümünde kamusal ortak yararları korumak ve düzenlemekle görevli merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerinde denetim yetkisi de vardır. Bu denetimin hiyerarşik bir yapıda olmadığı, yerel yönetimlerin idari ve mali özerkliklerini zedelemeyecek yapıda yapılması gerektiği, önemli bir konudur” (Varcan vd. 2013: 12).

Yetki genişliğinde merkezi yönetimin bazı yetkilerini, taşradaki memurlarına devretmesi sonucu oluşur. Yetkiyi kullanan merkez adına kullanır. Yerinden yönetimde ise, seçimle işbaşına gelen karar organları, kendi adlarına yetki kullanırlar (Varcan vd. 2013: 16).

Yasama ve yargı erklerinin merkezde toplandığı ve yerel yönetimlerin yürütmeye ilişkin kimi yetkilerle donatıldığı idari, adem-i merkeziyet sistemi ağırlıklı olarak merkeziyetçi sistemin mahalli nitelikteki ortak yararları gereği gibi koruyamaması gibi bir mantığa dayanmakla birlikte asıl olarak bir takım ekonomik ve siyasal nedenlerle ortaya çıkmıştır. Bu sistem, yetkileri kullanan birimlerin niteliğine göre hizmet yönünden yerinden yönetim (hizmet adem-i merkeziyet/mahalli idareler) yani yerel yerel yönetim olmak üzere iki türe ayrılmaktadır (Ökmen ve Parlak, 2010:11).

2.1.2.2.1. Yer Bakımından Yerinden Yönetim

Mahalli yerinden yönetimin (territorial devolution) en önemli görelisi olarak özerk birimlerin varlığıdır. Merkezin yerinden yönetimi bir tür örgüt içi yetki dağılımı iken, özerklik örgütleri arası güç ilişkileri anlamına gelmektedir. İdari adem-i merkeziyet merkeziyetin sonucu olarak ortaya çıkan yerel yönetimlerin devlet bütçesinden ayrı bütçeleri ve bağımsız gelir kaynakları vardır. Bu ayrı bütçeye sahip olma hakkı yerel yönetimlerin mali özerkliğe de sahip olduğunu göstermektedir ((Ökmen ve Parlak, 2010:14).

Burada ise, bir yörede yaşayanlara ortak ve yerel nitelikteki gereksinmelerini yeterince karşılayabilmek, bunları kendi organları eliyle gerçekleştirebilmek için özerklik tanınması söz konusudur. Belediyeler ve köy yönetimleri bunun örnekleridir. Bu tür birimlerin ayrı tüzel kişilikleri, yönetsel özerklikleri vardır. Özerk yönetimlerin malvarlığından ayrı malvarlıklarına, az çok bağımsız gelir kaynaklarına ve özel bütçelere sahiptirler (Tortop vd., 2006: 13).

Yer bakımından yerinden yönetim bir bölgenin sakinlerine o bölgedeki topluluğun ortak ve genel yararlarını gereğince koruyabilmek için kamu hizmetini yerine getirmek amacıyla özerklik verilmesidir. Türkiye'deki belediyeler ve köyler yer bakımından yerinden yönetimin tipik birer örneğini teşkil eder (Nadaroğlu, 1978:28).

Yer bakımından yerinden yönetim idarelerinin devlet bütçesinden ayrı bütçeleri ve bağımsız gelir kaynakları vardır. Ayrı bütçeye sahip olma hakkı, mahalli idarelerin mali özerliğe de sahip olduklarının bir ifadesidir. Bunun sonucu olarak mahalli yararların gerektirdiği harcamaları yapmak ve bu harcamaları karşılayacak gerektirdiği harcamaları yapmak ve bu harcamaları karşılayacak gelirlerin tahsil edilmesi yerel yönetimlere aittir (Nadaroğlu, 1978: 28).

2.1.2.1.2. Hizmet Bakımından Yerinden Yönetim

Hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşlarına “kamu kurumları” da denmektedir. Esasında kamu kurumları deyimi idare hukuku ve kamu yönetimi literatüründe işlevsel bir avantaj sağlamaktadır. Nitekim kamu kurumları kavramıyla kamu idareleri ile kamu kurumları arasında fark ortaya çıkmaktadır. Kamu idareleri başka bir deyişle merkezi yönetim ve yerel yönetimlerde belli bir yerde yaşayan insanların oluşturduğu topluluğa tüzel kişilik tanınırken kamu kurumlarında belli bir amaca tahsis edilmiş malvarlığına tüzel kişilik tanınmıştır (Ökmen ve Parlak, 2010:12).

Merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarının tersine hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşlarının sayıları sınırlı ve belirli değildir. İdari iktisadi, sosyal, bilimsel teknik ve kültürel gibi çeşitli alanlarda görev yapan kamu kurumlarına Yüksek Öğretim Kurumu, TRT, SSK, ve Üniversiteler sayılabilir (Ökmen ve Parlak, 2010:13).

Burada belli bazı kamu hizmetlerinin merkezi yönetimin hiyerarşisi dışında, bağımsız örgütlere bırakılmasından söz edilmektedir. Bu örgütlere, hizmet alanları ile sınırlı özerklik verilerek, hizmetleri ile ilgili konularda yürütme ile ilgili kararlar almak yetkisi verilmektedir. Örneğin; belirli amaçların yerine getirilebilmesi için kanunla kurulan, tabipler odası, ticaret odası, baro, sanayi odası gibi meslek odaları ile üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri hizmet yerinden yönetim kuruluşlarıdır. Bu tip meslek kuruluşları ile ilgili 1982 Anayasasının “Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları” başlığını taşıyan 135. maddesi şöyledir: “Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı yönetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir.” (Varcan vd. 2013: 12).

Hizmet yerinden yönetimi belli kamu hizmetinin dışında bağımsız bir örgüte bırakılmasıdır. Merkezi hiyerarşiye tabi bulunmayan bu örgüt kendisine verilen hizmet ile ilgili konularda yürütme ile ilgili kararlar almak yetkisine sahiptir (Nadaroğlu, 1978:28).

Özerk kuruluşlar, karar alma ve aldıkları kararları uygulama hakkına sahiptirler. Karar alacak makamlar hiçbir baskı olmaksızın karar organlarını oluşturabilirler. Karar alma özgürlüğünün gerçekleşmesi, karar organlarının serbest oluşumuna bağlıdır. Özerklik için yalnız özerk kuruluşların serbestçe oluşturdukları veya seçtikleri organlar tarafından karar alma hakkına sahip olmaları yeterli değildir. Bunların mali özerkliğe de yani harcamalarında da merkezi idarenin baskısı olmaksızın harcama yapmaya yetkili olmaları gereklidir (Tortop vd. , 2006: 53).

Şekil 4. Yerinden Yönetim Kuruluşları



Kaynak: GÖZLER, Kemal, **İdare Hukuku**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2800 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1758, 2013.s.53

2.2. YEREL YÖNETİM KURULUŞLARI

Yerel yönetimler, ülke sınırları içinde yerleşik olan değişik büyüklükteki köy, kasaba ve kent gibi yerleşim yerlerinde yaşayan başta insan olmak üzere tüm canlıların ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal kuruluşlardır. Yerel yönetimler halka en yakın birimler olmaları ve yerel halkın ihtiyaçlarını yerinde tespit etmeleri sebebiyle hizmet üretiminde önemli bir yere sahiptirler (Varcan vd. 2013: 1).

Yerel yönetim kuruluşları yerinden yönetim ilkesine göre kurulur ve yönetilir. Yerel yerinden yönetim kuruluşları belli bir yer, alan içinde o bölgede yaşayan insanların mahalli ortak ve uygar ihtiyaçlarının giderilmesi ile görevlidir (Ökmen ve Parlak, 2010: 20).

Yer yönünden yerinden yönetim ilkesine göre şekillenen yerel yönetim kuruluşları 1984 Anayasası'nın 127 inci maddesine uyarınca "Mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişilikleri." Olarak tanımlanmaktadır (T.C. 1982 Anayasası; 1982: md.127).

Mahallî idareler, il belde ve köy gibi belli bir yerde oturanların, yerel ve ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere, merkezî idarenin dışında, devletten ayrı tüzel kişilikleri bulunan, belli bir özerliğe sahip olan, organları mahallî seçimle ii başına gelen kamu tüzel kişileridir (Gözler, 20132: 52).

Bu niteliklerin tümüne sahip olan devletler, siyasi yapıları bakımından değişik şekillerde kurulabilirler. Bunlardan başlıcaları; üniter devlet, konfederasyon ve federasyondur. Üniter devlet, siyasi yönden merkeziyetçiliği simgeler. Bu tür devletlerde bir yasama organı ve bir yargı sistemi vardır. İdari yetkiler çoğunlukta merkezi yönetimce kullanılır. Günümüzde üniter devletlere örnek olarak Türkiye, Fransa, İngiltere,

Yunanistan gibi ülkeleri gösterebiliriz. Konfederasyon, bir devletler birliğidir ve günümüzde örneği hemen hemen kalmamıştır. Birden fazla bağımsız devletin, uluslararası hukuki kişiliklerini korumak şartıyla belli bir amaçla, özellikle ortak savunmalarını sağlamak üzere bir araya gelip kurdukları bir devlet topluluğudur (Varcan vd. 2013: 11).

Bir ülkede ülkenin tamamını ilgilendiren hizmetler merkezi idare tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bir yerleşim biriminin ve onun hemen çevresinin ihtiyaç ve hizmetleri, onun yerine getirilmesi gereken mahalli nitelikte ihtiyaçları da o çevrede teşkilatlanmış birimler tarafından yerine getirilir, bunlara mahalli idarelerdir (Ecemiş, 1997, 15).

Her ülkede yönetim görevi ve sorumluluğu merkezi yönetim ve yerel yönetim olmak üzere iki ayrı örgüt arasında paylaştırılmıştır. Federal yapıdaki ülkelerde bu ikisinin arasında bir de federe devletler yer almaktadır. Çeşitli ülkelerde federe devletler; üye devlet, kanton, eyalet, cumhuriyet, devletçik gibi adlarla da anılmaktadır. Merkezi yönetim ülke çapında etkin ve güçlü iken, hiyerarşik bir anlayışla kendilerine verilen görevleri yerine getirir. Ancak, hemen hemen her ülkede, merkezi yönetimin yanı sıra köy gibi küçük yerleşim yerlerinde olsun daha büyük nüfusa sahip ilçe ve kentlerde olsun, mahalli ihtiyaçları karşılama görevi merkezi yönetim yerine yerel yönetimlere bırakılmıştır (Varcan vd. 2013: 9-10).

Yerel yönetimin hem yerel hem de yönetim iktidar boyutu bulunmaktadır. Birincisi yerel hizmet birimi olma, yerel hizmetlerin sağlayıcısı olma boyutudur. Burada yerel yönetimin bir işletme, üretme ya da ürettirme ve idare etme sistemi olması söz konusudur. Diğer boyutu ise demokratik kendi kendini yönetme birimi olmasıdır. Burada da yerel yönetimin bir siyasal sistem olması durumu ön plandadır (Ökmen ve Parlak, 2010:21).

Yerinden yönetim kuruluşlarının yapıları, yetkileri örgütleri ve memurlarının atanma usulleri devlet tarafından düzenlenir. Örneğin köy muhtarlarının yetkileri ve köyün diğer organları, belediye başkanının, belediye meclisi ve encümenlerinin kuruluş ve görevleri, devlet tarafından kanunla düzenlenir (Tortop vd. 2006:48).

Türkiye’de anayasal düzenleme bakımından yerel yönetim birimleri “İl Özel İdaresi”, “belediyeler” ve “köy”dür. Yerel yönetimlerin gelişimini, Türkiye’nin batılılaşma tarihi ile yakından ilgilidir (Sütlüoğlu, 2003:1).

2.2.1. İl Özel İdaresi

İl özel idareleri yüz kırk yıllık bir geçmişe sahip Osmanlı’da devralınan yerel yönetim birimleridir. İlk defa 1864 yılında Tuna Vilayeti Nizamnamesi ile kurulan “vilayet umum meclisi”yle yönetim sistemimize dahil edilen il özel idareleri, Fransız İl (department) sistemi model alınarak oluşturulmuştur (Ökmen ve Parlak, 2010:155).

Kuruluş kanunu bakımından en uzun ömürlü olan mahalli idare birimi İl Özel idaresidir. İlgili Kanun 1913 tarihi taşımaktadır. Halbuki Köy Kanunu 1924, Belediye Kanunu ise 1930 yılında kabul edilmişlerdir (Sütlüoğlu, 2003:8).

İl özel idarelerinin yeniden yapılandırılması 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu’nun yanı sıra 5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı’yla getirilen hükümler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Her iki yasa incelendiğinde il özel idarelerinin daha özerk, güç ve geniş bir teşkilata sahip yerel birimler olarak tasarlandığı ve vilayet genelinde etkin bir idari mekanizma konumuna getirildiği dikkat çekmektedir (Parlak ve Sobacı2005: 84).

Merkezî idarenin taşra örgütü olan il, aynı zamanda bir mahallî idaredir. Daha doğrusu, mahallî idare olan il, merkezî idare olan ille aynı coğrafi sınırları paylaşmaktadır. Mahallî idare olarak il, merkezî idareden tamamen ayrı olup, devlet tüzel kişiliği dışında ayrı bir tüzel kişiliğe sahiptir. Merkezî idarenin bir taşra örgütü olan il idaresine, “il genel idaresi”; mahallî idare birimi olan il idaresine ise “il özel idaresi” ismi verilir. Bunları birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Bu iki ilin coğrafi sınırları aynıdır. Ancak il özel idaresi bu sınırlar içinde yaşayan insanların mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuştur. Buna karşılık il genel idaresi, merkezî idarenin

tüm ülke düzeyinde yürüttüğü hizmetlerin il sınırları içinde de yürütülmesi amacıyla kurulmuştur (Gözler, 2013: 53).

İl özel idare seçimle belirlenen il genel meclisine sahiptir. İl'e bağlı ilçeler nüfusları oranında belirli sayıdaki üyeleri beş yıllığına seçerek il genel meclisine gönderirler. Bunlar ilin müşterek ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çaba gösterirler (Sütlüoğlu, 2003:10).

2.2.2. Belediye Yönetimi

Osmanlı'dan Cumhuriyet'e giden süreçte bugünkü anlamda çağdaş belediye kurma çabası ve eğitimi Tanzimat Fermanı'nda sonra ortaya çıkmıştır. Fakat Bu durum Osmanlı Devleti'nde belediye hizmetlerinin görülmediği anlamına gelmemektedir. Osmanlı Devleti'nde belirli kurum ve müesseseler aracılığıyla mahalli ve beledi hizmetler gerçekleştirilmeye çalışılmıştır (Ökmen ve Parlak, 2010:188-189).

Yerel yönetim kuruluşları içinde en önemlisi belediyelerdir. Türkiye nüfusunun yaklaşık %83'ü belediye sınırları içinde yaşamaktadır. Belediye, belde sakinlerinin yerel ortak nitelikteki ihtiyaçların» karşılamak üzere kurulan ve karar organ» seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir (Eryılmaz vd., 2013:112).

Kentleşme sürecinde Türk toplumunun kazandığı yeni nitelikler ve küreselleşme-bölgeselleşme ve yerelleşme dinamikleri çerçevesinde yapılan reformların parçası olarak 10.02.2005 tarih ve 5393 sayılı yeni Belediye Kanunu Türk Belediyecilik anlayışına yeni bir dönem getirmiştir (Ökmen ve Parlak, 2010:209).

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre belediyenin görev ve sorumlulukları, başlıca şu alanlarda toplanmaktadır (Eryılmaz vd., 2013:113)

Stratejik plan, imar, ruhsat ve denetim; su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı; toplu taşımama ve şehir içi trafik

Çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve kat» atık, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, konut,

Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans,

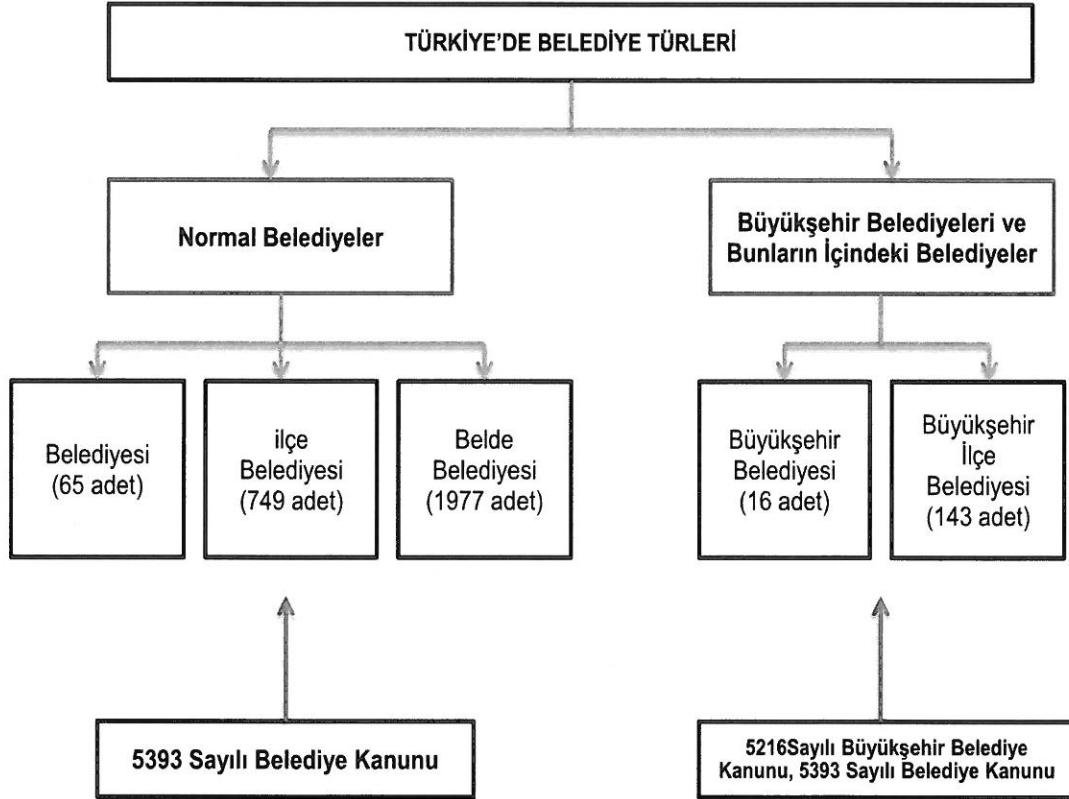
Kültür ve sanat, turizm ve tanıtım; gençlik ve spor, sosyal hizmet ve yardım, meslek ve beceri kazandırma; kadınlar ve çocuklar için konukevleri, Evlendirme, defin ve mezarlıklar, Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi, Gayrisihhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerinin ruhsatlandırılması ve denetimi, Devlete ait her derecedeki okul binalarının yapım, bakım, onarım ve her türlü malzeme ihtiyaçlarını karşılama, Kültür ve tabiat varlıkları, tarihî doku ve kent tarihiyle ilgili mekânlar ve işlevlerin korunması, bakımı ve onarımı, Toptancı ve perakendeci halleri, otobüs terminali, fuar alanı, yat limanı ve mezbaha hizmetleri.

2.2.3. Büyükşehir Belediye Yönetimi

Hızlı kentleşme sonucu büyük kentlerin ortaya çıkışı belediye sınırlarının düzensiz ve plansız gelişmelere yol açması Büyükşehirlerin yönetiminde özel model arayışlarının gündeme gelmesini sağlamıştır. Denetim dışında kalan alanların ve buralardaki gelişmelerin sıkı bir düzen altına alınması, büyüklü küçüklü çeşitli yerel yönetim birimleri arasında sıkı bir işbirliği kurulmasını, öte yandan kentler için imar planları hazırlamaktan sorumlu olan yerel yönetim organlarının yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bir büyük belediyenin sınırlarını aşan ve dolayısıyla yetkilerini aşan imar ve planlama etkinlikleriyle kimi belediye hizmetlerini, belli bir plana bağlı olarak düzenlemek büyükşehir belediyelerinin işidir (Keleş, 2006: 270).

Türk kamu yönetimindeki yeniden yapılanma çalışmaları içinde gerçekleştirilen 10.07.2004 tarihinde kabul edilen ve 23.07.2004 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediyelerinin görev ve sorumlulukları, teşkilatlanma yapısı, bütçesini düzenlemektedir (Ökmen ve Parlak, 2010:259).

Şekil 5. Türkiye’de Belediye Türleri



Kaynak: GÖZLER, Kemal, **İdare Hukuku**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2800 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1758, 2013.s.55

2.2.4. Köy Yönetimi

Türk yönetim tarihindeki en eski ve yaygın yerel yönetim birimi olan köyler, tarihi gelişim içerisinde kendiliğinden olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'nun ilk dönemlerinden beri varlığını koruyan köyler, o dönemlerde özellikle örf ve adet kuralları ile düzenlenmiştir. 1924 yılında bugün hala geçerliğini koruyan ve köylerin ona göre düzenlendiği 442 sayılı Köy Kanunu kabul edilmiştir. Böylece köylere tüzel kişilik tanınmış ve köylere hukuki açıdan yerel yönetim birimleri arasındaki yerlerini almışlardır. Bu kanun halen yürürlükte bulunmaktadır (Ökmen ve Parlak, 2010:276-277).

18 Mart 1924 tarih ve 442 sayılı Köy Kanunu, köyün görevlerini, mecburi ve isteğe bağlı işler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Köyün mecburi işleri, Köy Kanununun 13'üncü maddesinde 37 bent hâlinde ayrıntılı olarak sıralanmıştır. Bunlar genellikle, köyün sağlık, temizlik, yol, su, okul gibi işleridir. Köyün isteğe bağlı işleri ise Köy Kanununun 14'üncü maddesinde 32 bent hâlinde sayılmıştır. Bunlar genellikle hamam, çamaşırlık, pazar yeri, çarşı yeri yapmak gibi daha az zorunlu olan işlerdir (Gözler, 2013: 59).

Türkiye'de "il özel idaresi", "belediye" ve "köy" olmak üzere üç mahalli idare birimi bulunmaktadır. Bunlardan ilk ikisi tanzimattan sonraki reform hareketleri içerisinde Fransa'dan alındığı hâlde köy ve mahalle muhtarlıkları ise, Türk toplumunun siyasi, sosyal ve idari ihtiyaçlarının tabii bir sonucu olarak ortaya çıkmış ilk mahalli yönetimlerdir. Bu bakımdan, köy ve mahalle muhtarlığı sistemi, ülkemizde mahalli yönetimin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bugünkü köy ve mahalle muhtarlığı, Türk yönetim hayatına tanzimattan önce girmiştir. Bu yönetim birimleri, tanzimattan sonra, diğer mahalli idare kuruluşlarının oluşturulması sırasında tekrar ele alınmış ve Cumhuriyetle yeni bir anlam kazanmıştır (Sütlüoğlu, 2003:12).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde; Türkiye'de kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi anlayışının gelişimi incelenecektir. Kamu yönetiminde TKY yaklaşımını gerektiren nedenler ve belediyelerdeki TKY uygulamalarının nitelikleri ise bölümün ikinci kısmında araştırılacaktır.

3.1. KAMU YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMI

Yönetim deyimi, kamu kesimi için kullanıldığı gibi, özel kesim için de kullanılır. Kamu kesimindeki yönetimi, özel kesimdeki yönetimden ayırmak için "kamu yönetimi" deyimi kullanılmaktadır. Kamu Yönetimine ülkemizde, Kara Avrupası'nda olduğu gibi, kısaca "yönetim" ya da "idare" denilmektedir (Gözübüyük, 2008: 6). Türkiye'de Kamu yönetimi disiplin ve pratiğini Kıta Avrupa'sı ve özellikle Fransa yönetim tecrübesinden alan Türk yönetim sistemi; taşra ve merkez örgütlenmesinin temel karakteristiklerini Fransız idare geleneğinden almıştır (Tortop ve Aykaç: 2006: 36). Kamu yönetimin genel amacı, kamuya yararlı olmaktır. Kamu yönetimi, kamu yararı için vardır. Kamu yönetimi, kamunun ihtiyaçlarını gidermek için topluma, ya da toplumu oluşturan kümelere, ya da bireylere hizmet götürür (Gözübüyük, 2008: 7). Kamu hizmetleri sadece merkezi idare tarafından sunulmamaktadır, bir diğer söyleyişle birden fazla kamu idaresi birimlerince (merkezi idare ve mahalli idareler) sunulmasının tarihsel ve geleneksel nedenleri ve demokrasi geleneğinden kaynaklanan bir devlet yapısının sonucudur (Nadaroğlu, 1978: 21-22).

Bu anlamda kamu yönetimi, biri "dar", diğeri "geniş" olmak üzere, iki anlamda kullanılmaktadır: dar anlamda yönetim deyimi, devlet görevlerinden yalnız "yürütme" alanındaki yönetsel kuruluş ve faaliyetleri içine alır. Buna karşılık, geniş anlamdaki yönetim deyimi, diğeri alanlardaki, yani "yasama" ve

“yargı” alanlarındaki yönetsel kuruluş ve faaliyetleri de içine alan, başka bir deyişle yasama, yargılama ve belli bir ölçüde hükümet etmenin dışında kalan, tüm kamusal kuruluş ve işleri içeren, geniş kapsamlı bir deyimdir (Gözübüyük, 2008: 11).

Kamu yönetiminin; her devlette var olması doğal olan yasama, yürütme ve yargıya ilişkin tüm yetkiler, kısacası kamu gücünün tamamı, merkezi bir otoritede toplanması ile oluşan merkezden yönetimi ve bir kısım kamu güçlerinin, daha az yetkili bir otoriteye transfer edilmek amacı ile merkezi otoriteden geri çekilmesini ifade eden, diğer bir söyleyişle, kamusal güçlerden bir kısmının merkezi otoriteden daha az yetkili bir diğer otoriteye aktarılması karşımıza yerinden yönetim kavramı olmak üzere iki farklı yönetim tekniği bulunmaktadır (Nadaroğlu, 1978: 21-22).

Kamu yönetimini etkileyen unsurlar, genel olarak kamu yönetiminin anlamına göre sınıflandırılmaktadır. Geniş anlamda kamu yönetimi, devletin tüm etkinliklerini içerirken, dar anlamda kamu yönetimi ise güçler ayrılığı ilkesinde sözü edilen üç güçten biri olan yürütme alanı ile ilişkilendirilmektedir. Bu sınırlar çerçevesinde kamu yönetimi şu unsurlardan oluşmaktadır (Özer, 2005: 30-31):

- 1) İnsan: Çeşitli tüketici gruplar, siyasi liderler, yasama organı üyeleri ve baskı gruplarından oluşmaktadır (Eryılmaz, 2000:9, aktaran: Özer, 2005: 31).
- 2) Örgüt: Birey ve fonksiyonların üretken yapı içinde bulunması, bir ilişkiler bütünü oluşturulması anlamına gelmektedir. Örgüt, kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesi ve halka sunulmasında temel araç görülürken, yönetim ise hizmetlerinin merkez unsuru kabul edilmektedir. Devlet bu araç vasıtasıyla görevlerini yerine getirmektedir. Devletin faaliyetlerinde temel araç olan örgüt, hizmetlerin türüne ve niteliğine göre merkezi ve yerel düzeyde olmak üzere konumlanmaktadır. Özel de ise örgütler resmi ve doğal örgüt olarak incelenmektedir. Resmi örgütler, doğal örgütlere ihtiyaç duymakta ve bunların sayesinde

gelişebilmektedirler. Resmi örgüt faaliyetlere geçtiğinde doğal örgütü, duyduğu ihtiyaçtan dolayı kendi oluşturmaktadır. Doğal örgütle iç içe girmiş resmi örgüt, politikacılar, yöneticiler ve örgütsel otoriteler yönetimi altında incelenmektedir (Barnard, 1991:99, Aktaran: Özer, 2005: 31).

- 3) Yönetim: Liderlerce belirlenen sonuçlara ulaşmak ve insanlarla diğer unsurları kontrol etmek amacıyla karar vermeyi, bireylerin yönetimi sürecini ve yönetime yön veren faaliyetleri içermektedir (Pfiffner-Persthus, 1990:5, Aktaran: Özer, 2005: 31).
- 4) Kamu politikası: Toplumsal sorunları ve bunların çözümlerini belirlemek anlamına gelmekte ve kanun yapmak, yönetsel düzenlemeleri gerçekleştirmek, alternatif çözüm önerileri arasında seçim yapmak (Özer, 2005: 31).

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası 123. Maddesi. “idarenin kuruluş ve görevleri merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanmaktadır.” İbaresini ile kamu yönetiminin esaslarını belirlemiştir. Ayrıca 126. Madde’de Merkezi İdare’nin kuruluşu açıklanmış ve içine belediyeleri de alan mahalli idarelerin kuruluşu “Mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir. Mahallî idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir” ibaresi ile 127. Madde’de belirtilmiştir (TBBM, md: 127: 1982).

Ülkelerin yönetim düzeyleri arasındaki ilişkilerin ekonomik, politik ve kültürel faktörlerin bir bileşeninden ortaya çıktığı bilinmektedir. Son on yıldır küreselleşme eğilimlerinin güçlenmesiyle birlikte, ekonomik bakımdan gelişmiş ve yerel demokrasi geleneği güçlü ülkeler başta olmak üzere yerelleşme geleneksel kamu yönetimine karşı reform hareketleri ve yeni kamu yönetimi anlayışı güç kazanmıştır. Yerelleşme, yönetim düzeyleri arasındaki yapısal ilişkilerin aldığı biçim ve nitelik içinde değerlendirilmesi

gereken bir olgudur. Bunlara ilave olarak, etkinlik ve verimlilik gibi teknik faktörlerin etkisi ile hantal ve etkisiz kalan geleneksel kamu yönetimi, yerleşme taleplerinin, yerinden yönetimde yeni kamu işletmeciliği lehinde güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Türk Belediyecilik Derneği, Konrad Adenauer Vakfı, 1997).

3.2. GELENEKSEL KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ÖZELLİKLERİ

Türkiye batılı anlamda köklü bir yerel yönetim geleneğine sahip değildir. Batı demokrasilerinde yerel yönetimler 12. yüzyıldan başlayarak günümüze kadar uzanan tarihi gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Merkezi hükümet karşısında, bir bölgenin ya da bir kentin mali-idari alanda özerklik elde edip güçlenmesiyle batıda yerel yönetimler ortaya çıkmıştır. Batı yönetim ve siyasi tarihinde siyasi otoritenin birliği ve bütünlüğü parçalanmış ve çeşitli yerel otorite ve güç merkezleri ortaya çıkmıştır (Sütlüoğlu, 2003:1). Tanzimat dönemi ile birlikte merkez ve taşra yönetiminde reformla kamu yönetimi kurumlaştırırken ana amaç çok vergilerin düzenli ve hakça toplanması, hizmetlerin iyi götürülmesi, asayişin ve ekonomik gücün gelişip yerleşmesidir. Bu anlamda Türkiye’de geleneksel kamu yönetimi merkeziyetçidir (Tekeli ve Ortaylı, 1978). Cumhuriyet anayasaları, devleti tekçi ve merkeziyetçi bir yapıya oturtarak, ülkede yerinden yönetimin, siyasal değil, fakat yönetsel anlamda bir yerinden yönetim olarak yerleşmesini öğlemiştir (Keleş, 1993: 36-37).

Geleneksel kamu yönetiminde Türkiye’nin yakın tarihine kadar aşırı merkeziyetçi bir yapıya sahip olması ülke yönetiminde neredeyse bütün personel ve kaynak kullanımında yetkilerin merkezi yönetime ve onun taşradaki temsilcilerine ait olması sonucunu doğurmuştur. Merkezi yönetim sadece belediye ve üniversitelerin yerine getirdikleri alt yapı hizmetleri ve yüksek öğrenim hizmeti dışındaki bütün alanlarda söz sahibi olmuştur (Çevik, 2004: 127).

Türk Kamu yönetiminin merkeziyetçiliği, kamu hizmetlerinin sunumu aşamasında pek çok sorunun da oluşmasına neden olmuştur. Devletin

verimsizliği ve hantallığını temsil eden, kamu hizmetlerinin tek elden yönetilip planlanması çağın yeni sorunları ve hızı karşısında yetersiz kalmıştır.

Bununla birlikte gerek Osmanlı İmparatorluğu döneminde, gerekse Cumhuriyet'in ilk yıllarında yapılan düzenlemelerde, yerel yönetimler özellikle belediyeler belediyeler demokratik siyasal kurumlar olmaktan çok, yerel kamu hizmetlerini yurtta kolay, ucuz ve etkin olarak sunmakla görevli ve daha fazlasına karışmamaları gereken kuruluşlar olarak görülmüşlerdir. Yerel düzeyde halk katılımını artırmayı da amaçlayan birimler olarak öngörölmüş olmadıklarından, demokratik gelişmeye katkıda bulunmalarından da söz edilemezdi (Keleş, 1993: 37).

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı 20. Yüzyılın ilk çeyreğinden 70'li yılların sonuna kadar etkili olmuştur. Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının kendine has bazı özelliklerinden söz edilebilir (Bozlağan, 2008: 7).

- 1) Siyasetçi-bürokrat(siyaset-yönetim)ayırımına dayanan amaç ve hedef belirleme sistemi: Amaçlar siyasetçiler tarafından belirlenir Bürokratlar tarafından yapılır.
- 2) "Durağan çevre" düşüncesine dayanan statik planlama yaklaşımı: Planlama yaklaşımının merkezîyetçi ve statik bir anlayışla yürütölmesi
- 3) Merkezîyetçi yönetim uygulamaları: Karara alma sürecinin bütünüyle üst düzey yöneticilerinin kontrolünde olması
- 4) Kurumsal faaliyet ve projelerde ağırlıklı olarak niceliğe dayanan ölçek sistemi: Kurumsal faaliyet ve projelerde yapılan işlerin niteliğinden çok niceliğın ön planda tutulması.
- 5) Dikey hiyerarşik-bürokratik örgüt yapısı: Çok kademeli departmanlaşmanın önem kazandığı, örgütsel değişimin yavaş, geniş hacimli, mekanik bürokratik yapı.
- 6) Tek yönlü haberleşme sistemi: Dikey yönde yukarıdan aşağıya işleyen çalışanların katılımına ve bilgi edinmesine izin veremeyen zaman alıcı ve etkinlik düzeyi düşük haberleşme

- 7) Formel esaslara dayalı ilişkiler sistemi: Formel(resmi-biçimsel ilişkilerin ön planda tutulduğu rekabetin, diyalogun, uzlaşmanın, yardımlaşma ve dayanışmanın önemsenmediği yapı.
- 8) Sabit ve daimi istihdama dayanan personel rejimi: Kamu çalışanı-kamu hizmeti” yaklaşımının geçerli olması nedeniyle, kamu tarafından yürütülen bütün işlerin iş güvencesine – istihdam garantisine dayanan yapı
- 9) Performans ve liyakat düşüncesinin yeterince gelişmediği değerlendirme sistemi: Ödüllendirmekten çok cezalandırmaya dayanan, bireysel farklılıkları ve kişisel faktörleri dikkate almayan kurallara bağlılığı öne çıkaran sistem.

Yukarıda yapılan tespitlere pek çok ilaveler yapılabilse de kısaca, kamu yönetimi ağır ve hantal yapısı sonucu kendisini yenileyememekte, etkin ve verimli hizmet üretememektedir. Değişime karşıda aşırı derecede direnmektedir (Narinoğlu, 2009: 135).

3.3. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Küreselleşmenin etkilerinin hemen hemen her alanda yoğun olarak hissedildiği günümüzde dünyada her alanda köklü yapısal değişikliklerin olduğu görülmektedir. Sürekli değişimin ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu ortama ayak uydurabilen ve en önemlisi bilgi toplumunun gerektirdiği özellikleri taşıyan kuruluşlar, başarıya ulaşabilmek için daima yenilikçi, rekabetçi, yaratıcı, değişimci ve öğrenen örgütler olmak zorundadırlar (Aykaç ve Özer, 2006: 3).

Günümüzde tüm dünyada, kamu yönetimi bilimi çok önemli değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu değişimler hem kamu yönetimi biliminin kuramsal yapısında hem de günlük hayatımızda karşı karşıya kaldığımız kamu yönetimi uygulamalarında yaşanmaktadır. Dünya ekonomisinin içinde bulunduğu koşullar ve dünya nüfusunun hızla büyümesi gerçeği, kamu yönetiminin kuramsal içeriğinin ve uygulama koşullarının hızla

değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bunun sonucu olarak devletin fonksiyonları yeniden belirlenmekte, birçok alanda piyasa mekanizmaları mantığının hâkim kılınması için uğraş verilmektedir (Özer, 2005: 13).

Özelleştirme ve deregulasyon (özel sektör teşebbüsleri üzerindeki sınırlayıcı bazı düşüncelerin azaltılması veya ortadan kaldırılması) uygulamaları sonucunda kamu kesiminde önemli ölçüde küçülme yaşanmıştır. Küçülen kamu kesiminin daha ekonomik, etkin ve etkili bir şekilde çalıştırılması ihtiyacı 90'lı yılların temel tartışma alanlarından biri olmuştur. Bu ihtiyaç hükümetleri teorisyenleri, kamu kesimine yönelik yeni bir değerler, yöntemler ve süreçler sisteminin geliştirilmesine yönelmiştir. Sonuçta "daha az bürokratik", "maliyet bilinçli", "piyasa yönetimli" ve "müşteri odaklı" bir sistemin kurulmasına çalışılmıştır (Ömürgünüşen, 2003: 4, aktaran: Bozdoğan, 2008: 9).

Yeni Kamu yönetimi düşüncesinin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Bozdoğan, 2008: 9-10).

- 1) Siyasetçi-bürokratik (siyaset-yönetim) birlikteliğine dayanan amaç ve hedef belirleme sistemi: Amaç ve hedefler siyasetçiler ve bürokratlar tarafından sahip oldukları sorumluluk ve ilgi düzeyi ile orantılı olarak belirlenir. Sürece her düzeydeki örgüt çalışanı konumunun gerektirdiği ölçüde katılır.
- 2) "Dinamik çevre" düşüncesine dayanan stratejik planlama yaklaşımı: Dinamik iç ve dış çevre dolayısıyla değişim yönetimi düşüncesinin gelişmesi. Orta ve uzun vadeli olarak belirlenen, somut, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaç ve hedefler.
- 3) Paydaş odaklı, katılıma ve temsilde adalete önem veren yönetim düşüncesi: Karar alma süreci, üst düzey yöneticilerin gözetiminde katılımcı bir şekilde işler. Orta ve ilk akdeme yöneticiler ile kurum çalışanları ve yerel halk, kurumsal yapının paydaşları olarak görülürler.
- 4) Kurumsal faaliyet ve projelerde niteliğe ve niceliğe önem veren bir ölçek sisteminin geliştirilmesi

- 5) Dar merkez, basık ve geniş çevre düşüncesine dayanan örgüt yapısı: Az kademeli, bölüm sayısının az olduğu, örgütsel değişime elverişli, esnek organik yapı.

Reformlarla birlikte ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlar, çeşitli şekillerde adlandırılmış olsa da, Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) en kabul görenidir. Adlandırmada, geleneksel “idare” (administration) anlayışından yeni bir yönetim (management) anlayışına doğru kayış söz konusudur (Al, 2008:10). Bu süreçte, kamu yönetimi biliminde değişim çerçevesinde ortaya çıkan ve her geçen gün önem kazanan “yeni kamu yönetimi” düşüncesi, özellikle devletin etkinleştirilmesi sorununa getirdiği çözüm önerileri ile birlikte, bu alanda yaşanan tartışmalarda dikkat çeken yeni bir gelişme olmuştur. Ülkemizde hâlâ belirsizliğini koruyan ve uygulamaya yansıtılmasında önemli engellerle karşılaşılan yeni kamu yönetimi düşüncesinin, bugün tüm dünyada karşı karşıya kalınan ekonomik krizlere bile çözüm olabilecek öneriler getirmesi, bu konunun ayrıntılı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir (Özer, 2005: 13).

3.3.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yerel Yönetimlere Etkileri

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının kamu yönetimi üzerinde pek çok etkisi olmuştur. Bu etkileri siyasi, ekonomik ve kurumsal yapıya etkileri olarak sınıflandırmak mümkündür.

3.3.1.1. Siyasi Etkileri

Yeni kamu yönetim anlayışının en önemli özelliği kamu yönetiminde paydaşların yeni halkın karar alma süreçlerine katılımını ön plana almasıdır. TKY felsefesinin de temel amacını oluşturan müşteri memnuniyeti ya da vatandaş memnuniyeti olarak adlandırılan bu yönetim anlayışında vatandaş süreçlerde demokratik haklarını kullanabilmektedir.

Var olan yönetim tekniklerinin değişik bakımlardan yetersiz kalması üzerine, pratikte gelişen yeni arayışlar uygulamada etkili olmaya başlayınca bu yeni gelişmeleri anlatmak için yönetim kavramı ortaya çıktı. Gerek pratikte gelişen yeni buluşlar, gerek yapılmakta olan kuramsal çalışmalar, yönetim kavramının içeriğini belirtmekte, yönetim kavramında olan farklılıklara açıklık kazandırmaktadır (Tekeli: 2012: 135).

Günümüzde kamu yönetiminde hizmet üretimi (co-production) ve hizmet üretme sürecindeki tüm karar üretme evrelerine bütün paydaşların katılmasıdır (co-governance) olarak şekillenmektedir. Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde bu kavramlar özellikle eğitim, sağlık ve diğer sosyal hizmet alanlarına ilişkin olarak sıkça kullanılmaktadır. Hem AB'de, hem de Türkiye'de alternatif hizmet üretme biçimleri yaygınlaşmakta ve çok-paydaşlı girişimler denenmektedir (İstanbul Politikalar Merkezi. 2009:5-6). Yeni kamu yönetimi anlayışı, katılımcı demokrasinin, ancak yerel malzemelerle ve aşağıdan yukarıya doğru katılıma dayalı olarak kurulabileceğini ve sürdürülebileceğini öne sürmüştür. (Sütlüoğlu, 2003: 18).

3.3.1.2. Ekonomik Etkileri

Türkiye gibi kaynakları sınırlı olan bir ülkelerde, kaynakları elinde bulundurmak merkezi yönetime büyük bir güç vermekte, bunun için merkezdeki politikacılar ve bürokratlar bu kaynak ve yetkilerini yerel yönetimlerle paylaşmak istememektedirler. Geleneksel kamu yönetiminde halktan yönetime değil, yönetimden halka doğru işleyen bir etkileme sistemi bulunmakta yerel yöneticiler merkezdekilerin politikalarını halka ileten birer aracı olarak görülmektedir (a.g.e: 18). Bu iletim süreci tersine döndüğünde yerel çözümlerin ve yerel kaynakların optimize edilmesi ve ekonomik etkinliğinin artması sağlanabilmektedir.

Kamu kesiminde kamu idaresi (public administration) kavramı yerine kamu işletmeciliği veya yeni kamu yönetimi (public management) kavramından bahsedilmeye başlanması ile kamu yönetimi uygulamasının stratejik yönetim, yapısal reorganizasyonlar aracılığıyla daha etkin ve hesap

veren birimlerin oluşturulması yanında, daha iyi personel yönetim sistemleri geliştirmek için reforme edilebileceği konusunda bir güven oluşturmuştur. Kamu işletmeciliğinin temelleri devletin makroekonomik politikaya kamu harcamalarının kontrolü aracılığıyla yaklaşılmasına dayanmaktadır. Kamu işletmeciliği ile kamu idaresi arasındaki temel fark ilkinin cari siyasi sistemin etkin olmadığı yönündeki varsayımdır Önceden olumlu kabul edilen bazı değerler (bürokratik işlemler, idari mevzuat vs) artık faydadan çok maliyet olarak görülmeye başlanmıştır. Bu yaklaşım kurumların hem çevreleri hem de içyapıları için geçerlidir (Gedikli, 2003: 19-20). Bu bağlamda, geleneksel kamu organizasyonlarının teşvik ve motivasyon sistemleri eleştiriye uğramış, kamu mali yönetiminin savurganlık ve verimsizliğe neden olduğu ileri sürülmüş ve performansı ve hedefleri esas alan sistemler, bu arada kurumsal bütçelemenin yeniden organize edilmesi ve devredilmiş bir mali yönetim anlayışı savunulmuştur (a.g.e: 19).

3.3.1.3. Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Yeni kamu yönetimi anlayışı yönetim uygulamalarında da değişikliklere yol açmıştır. Yönetim biliminde ve işletme yönetiminde geliştirilen yeni yöntem ve teknikler, uygulanmaya başlanmıştır. TKY bu tekniklerden biridir. Birçok kamu idaresi ISO belgeleri almıştır. Yönetimin demokratikleştirilmesi, yönetişim yerindenlik ve katılımcı yönetim yeni düşüncüler kurumsal-örgütsel yapı ile halk arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesini öngören kurumsal yönetim teknikleri geliştirmiştir. (Bozdoğan, 2008: 20).

Örgütler sürekli olarak değişen çevresel şartların oluşturduğu sorunlarla baş edebilmek için çabalamaktadırlar. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için çeşitli araştırmalar, reformlar, yenide yapılanmalar ve değişim olgusu sürekli gündemdedir. İşletmeler çevre koşulları üzerinde kontrolü sağlayabilmek için, fırsatlar ve tehditler kaynağı olan çevreden yeterince güvenilir bilgi almak zorundadırlar (Halis, 2000). Bu reorganizasyon çerçevesi içinde, yeni kamu yönetime anlayışına direnç gösteren geleneksel yapı uluslararası örgütlerin ve küresel toplumun

dönüştürücü etkisiyle yeni ve modern işletme biliminin kullanıldığı yapılar olma yolunda değişmeye başlamıştır.

3.4. YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu yönetimindeki yeni yönetim anlayışı işletme biliminin ana konusu olan verimlilik kavramının kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinde etkili olmuştur. TKY bu yeni yönetim felsefesi değişikliğinin ana çalışma konusu olarak kamu yönetiminde özel önem verilen bir paradigma değişikliğidir.

Kamu yönetimi sisteminin kaliteye ilişkin sorunları ele alındığında, bu sorunların en önemlilerini hizmet kalitesine ilişkin olanlar oluşturmaktadır. Hizmet alıcısı konumundaki dış müşteri olan yurttaş, birçok kamu kuruluşundan kaliteli ve hızlı hizmet alamadığını dile getirmektedir. Yönetimde etkinliğin sağlanması ve kamu hizmetlerinin kalitesi; bürokrasinin işlerliği, kamu çalışanlarının siyasi baskılardan uzak olmaları ve hükümetin beyanlarına bağlı kalınması gibi unsurları içermektedir. Burada yapılan düzenlemelerin kalitesi, izlenen politikaların etkinliği ve hizmet sunumunda gösterilen performans çok önemli noktaları oluşturmaktadır (Çukurçayır ve Sipahi, t.y.:43).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamu hizmeti üretilirken mevcut kuralların en doğru şekilde uygulanması amaçlanmıştır. Hizmet verilen kalitenin (müşterilerin) ihtiyaçlarını ve taleplerini arka plana iten bu anlayış yerini verilen hizmetlerden sonuç elde edilmesini amaçlayan ve kurumların performanslarını değerlendiren bir anlayışa bırakmalıdır. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için TKY uygulanması gereği kaçınılmazdır (Önder, 1996: 919.) Zira, kaliteli ürün müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün ise kaliteli kamu hizmeti de vatandaşların beklentilerine cevap veren bir hizmettir (Gedikli, 2003:).

Özellikle, “verimlilik” kavramı yerel yönetimler açısından son ederce önem taşıyan bir kavramdır. Geniş anlamda verimlilik, elde edilen bir çıktının

en az (minimum) maliyetle, en kısa zamanda ve en az emekle üretilmesidir. Ülkemizde kamu hizmetleri için ayrılan mali kaynakların istenilen düzeyde olamadığı bilinen bir olgudur. Bu durum yerel yönetimler için daha belirgindir. Yerel yönetimlerin sahip oldukları kısıtlı kaynaklara karşılık kendilerinden beklenen hizmetler gün gittikçe artmaktadır. Bunun yanında personel alımı konusunda da son dönemlerde merkezi yönetimce yerel yönetimlere bazı kısıtlamalar getirildiği bilinmektedir. Bu durumda yerel yönetimlerin yapacağı en akılcı davranış, ellerindeki kaynakları en yüksek (maksimum) düzeyde verim elde edebilecek bir biçimde kullanmaktır (Öztürk ve Coşkun, 1998:116).

Bu bilgiler ışığında toplam kalite yönetimi, bürokrasi ve kamu yönetimine uygulandığında sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şimşek, 2000: 80).

- Sunulan hizmetin kalitesi iyileşir.
- Vatandaşın sunulan hizmete doyumunu artar.
- Kaynak (özellikle insan) israfı azalır.
- Daha iyi hizmet geliştirme sistemi kısılanır.
- Verimlilik artar.
- Vatandaşa sunulan hizmette esneklik artar.
- Süreç içi işlem sayısı azalır.
- Sunulan hizmetin süresi kısılanır.
- Vatandaş-Devlet arasındaki bağ kuvvetlenir

Kamu ya da bürokraside Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilir. Böyle bir yönetim için sürekli kendini kontrol eden, başarı ölçütlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır. Yönetim ve çalışanlar hep birlikte vatandaşa sunulacak hizmette kalite konusunda eğitilmelidir. Başka bir ifade ile devletin, dinamiklerini yeniden harekete geçirerek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi yapması gerekmektedir (a.g.e.: 81).

Kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi modeli uygulandığında bürokrasinin organizasyonunda mevcut tüm işler, süreç ekipleri şeklinde gerçekleştirilir, işlerin boyutları genişler, çalışanlara yetki devri yapılır, temel ücret dışında üstün performansla ikramiye verilir, yetenekli eleman terfi ettirilir, bürokrasinin (örgüt olarak) kültürü değişir, yöneticiler adeta bir antrenör gibi görev yaparlar (ÖİK, 200: 65). Yerel yönetimlerin ise;

- Toplumsal kaynakları harekete geçirip kullanabilen,
- Hizmetlerin her yönünden sorumlu,
- Toplum yararını ön planda tutan,
- Çağa ve çevreye duyarlı ve çevresiyle bütünleşmiş bir örgütlemeye gitmesi beklenmektedir.

Bu kapsamda mutlaka sağlıklı bir iş analizi ve buna bağlı olarak da personel boyutunda iş tanımlarının yapılması büyük önem taşımaktadır. Gerek Merkezi, gerekse yerel düzeyde örgütlenmenin mümkün olduğunca yatay ve hızlı karar alıp hareket edebilecek, gerekli esneklikleri gösterebilecek kabiliyette olması gerekir. Bu nedenle günümüzde önemli bir yönetim yaklaşımı olan ve sorunları, çalışanlardan ziyade süreçlerin anlaşılmasındaki eksikliklerden kaynaklandığını savunan TKY, kamunun mal ve hizmet üretimi için uygun bir yönetim tarzı ve fırsattır. Toplam Kalite Yönetimi her şeyden önce;

- Mal ve hizmetlerden faydalananların memnuniyetini,
- Paydaşların gönül ve beyin gücü ile katılımını,
- Sürekli iyileşmeyi,
- Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey, öğrenen organizasyon olmayı,
- Süreçlerin sorgulanarak sıfır hatalı üretimi gerçekleştirmeyi,
- Personel performansını geliştirmeyi,

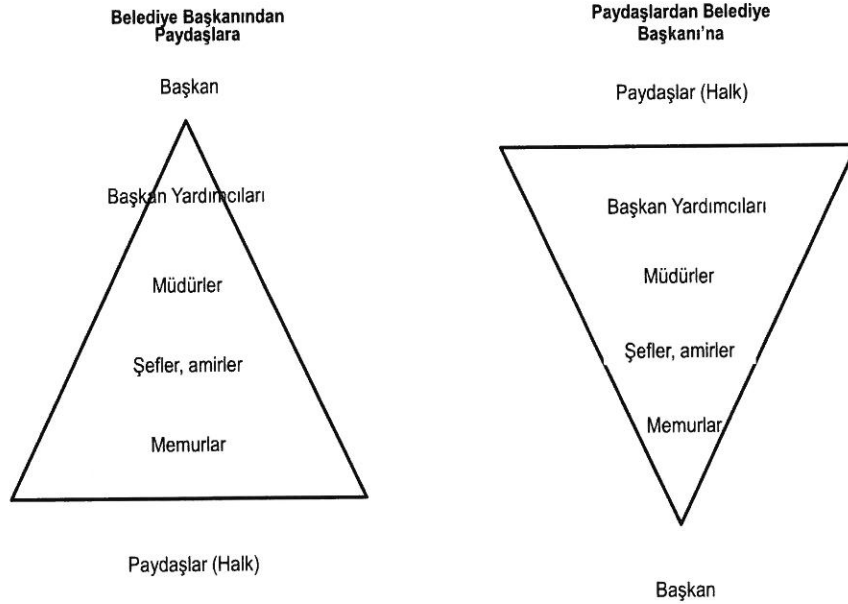
- Klasik liderlik anlayışı yerine, antrenör tipi liderlik anlayışını, önemsemektedir (a.g.e: 66-67).

3.4.1. Halka Dönük Yerel Yönetim Anlayışının Gelişmesi ve Yönetişim

Kalite kavramının temelinde insanın olması, kalite felsefesinin temel amacının kendini en üst düzeyde gerçekleştiren ve mutlu olan insanı hedef almasını sağlamıştır. TKY tanımında odak noktası müşteridir. Bu bağlamda “Kalite”; müşteri beklentilerin e göre onların beklentilerini karşılayabilecek, hatta aşacak ürün ve hizmetleri tasarlamayı içeren bir hareketliliği ve değişkenliği de kapsamaktadır (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 14). Sürekli başarının sağlanması paydaşların tatminine ve menfaatlerin dengelenmesine bağlıdır. Paydaşlar kuruluştan menfaat sağlayan müşteriler, tedarikçiler ve hissedarların yanı sıra toplumu da kapsar. Kuruluş ve çalışanları, topluma karşı, düzenleyici ve yasal gereklerin de önüne geçecek örnek bir sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilemelidir (a.g.e: 28). TKY felsefesi, kamu idaresindeki temsil sorununa katılımcı demokrasi ile katkıda bulunmaktadır. TKY ile yeni kamu yönetimi anlayışı yerel yönetimlerde, demokratik sistemin gereklerine uygun yeni bir yapı oluşturmaktadır. Karar alma süreçlerinde kentli paydaşların yani yöre halkının karar alma süreçlerine doğrudan katılımı ve karar mekanizmalarını etkilemeleri TKY felsefesine uygundur.

Aşağıdaki Şekil 4. de karar alma süreçlerinde yönetimden yönetişime geçişte paydaşların durumu gösterilmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında karar alma sürecinin en üstünde başkan bulunurken yeni kamu yönetimi anlayışında paydaşlar yani halk karar alma sürecinde talep ve istekleri ile yönetim sürecine katılmaktadır.

Şekil 6. Halka Dönük Kamu Yönetimi Anlayışı



Kaynak: (Alpöge, 1994: 13)

Yönetişim kavramının kapsamının giderek daha geniş bir içerik kazanması; kamu yönetiminde demokratik yatay ilişkiler, katılımcılık, saydamlık gibi çağımız gelişmiş demokratik yapıların temel unsurlarını ifade etmektedir. Yönetişim kavramı AB ile bütünleşme sürecini yürütmekte olan ülkemizde ayrı bir önem kazanmakta, kamu reformunun yanı sıra yerel yönetimlerin önemli bir bileşeni olmaktadır (İstanbul Politikalar Merkezi. 2009: 7).

TKY, özünde müşteri odaklı olmayı, kamu sektöründe ise vatandaş odaklı olmayı içermektedir. TKY içinde önemli bir demokratikleşme ögesi taşıyan yeni bir bakış açısı olarak görülebilir. Hizmetin niteliğinden etkilenen kişi öncelikle vatandaş olduğuna göre, hizmetle ilgili en çok söz hakkı onun olmalıdır. Bu tür görüş bildirmelerinin sonucunda hem halkın yönetime demokratik katılımı sağlanmış, hem de bir ölçüde yönetimin halk denetimine açılması ve şeffaflaşmaya geçilmiş olacaktır. Bir bakıma kamu yararına dayanan bu kültürel ortamdan, vatandaşların ve grupların taleplerinin

savunulduğu bir kültürel ortama doğru dönüşüm söz konusudur (Gedikli, 2003: 54).

Bu anlamda yurttaşın yönetsel sürece katılımı için öngörülen model yönetim yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Yönetişim, kamusal sorumluluk ve denetim anlayışına yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu sayede yurttaş, geleneksel yönetim yapısı, hiyerarşik karakteri, müdahaleci niteliği ve hantallaşmış bürokrasisiyle hızlı değişim sürecindeki ekonomik, sosyal ve kültürel çerçeveye uyum sağlayamayan klasik yönetim anlayışından farklı olarak, yönetimi ve hizmet kalitesini sorgulayarak taleplerinin karşılanması sürecinde aktif rol oynayacak ve bu bağlamda, var olan kaliteye ilişkin sorunların çözümünde ve kalitenin artırılmasında etkili olacaktır (Çukurçayır ve Sipahi, t.y.:35).

Bu gelişmeler, kamu yönetimine “yönetilebilirlik” (governance) paradigması olarak da yansımaktadır. (Gedikli, 2003: 20). AB'nin bugünkü yerel yönetimlere yaklaşımını iki ögenin belirlediği söylenebilir. Bunlardan birincisi daha önce de üzerinde durduğumuz yerindenlik (subsidiarity) ilkesidir. İkincisi ise “yönetişim” anlayışının gelişmesidir. Tüm dünyada yaşanan “yönetim anlayışı”ndan “yönetişim anlayışı”na geçiş, tabii ki AB'de de yansımaları bulmaktadır. Her iki ögenin birlikte çalışması, günümüzün katılımcı ve çoğulcu demokrasi anlayışının güçlendirilmesi bakımından birbirini tamamlayıcı etkiler yaratmaktadır (Tekeli ve İlkin, 2003:83). Diğer yandan, yönetişim kavramının benimsenmesi, yerel demokrasiyi geliştirme süreciyle, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına yer vermekle, aktif katılımı geliştirmekte, böylelikle vatandaşların sorumluluklarını geliştirmede önemli bir işlev yerine getirmektedir. Yönetişim ilkelerinin hayata geçmesiyle, aktif, katılımcı bireyler ve STK'lar sayesinde, kurumlar arası işbirliği, farklı gruplar arasında uzlaşma kültürü, yerel değerlerin ve toplumsal sorumlulukların geliştirilmesi için gerekli olan politik ve sosyal iklimin oluşturulması kolaylaşmaktadır (İstanbul Politikalar Merkezi. 2009:8).

3.4.2. Yerel Yönetimler Yeniden Yapılanma

Yeni dünya düzeni, yapısal uyum ve piyasa reformlarını gündeme getirmiş; bütün dünyada devletin iktisadi yaşamdaki rolünü azaltma ve özelleştirme çabalarını başlatmıştır. Ancak bütün bu gelişmeler kamu sektörünün önemini azaltmamış; bu sektördeki reform ihtiyacını ön plana çıkarmıştır. Çünkü yeniden yapılanma belli politikaların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu politikaların uygulanabilmesi için yalnız özel sektörün değil, kamu kuruluşlarının da işleyiş mekanizmalarının değişmesi, daha verimli, etkin ve tutumlu çalışması, daha kaliteli hizmet sunması gerekmektedir (ÖİK, 2000: 61) .

1980'lerin ortasından itibaren kamu sektörünün geliştiği ülkelerde yönetim sisteminde önemli bir değişim sürecine girilmiştir. Zamanla 20. yüzyıla hâkim olan kamu yönetiminin katı hiyerarşik ve bürokratik yapısı, esnek ve piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüşmüştür. Bu durum basit bir reform değil, toplumda hükümetlerin rolü ile ilgili önemli bir değişim olarak nitelendirilmiştir. (Özer, 2005: 198-199).

Yeni kamu yönetim anlayışı teoriden çok uygulamadan beslenen bir akımdır. Önce bazı ülkelerde çeşitli uygulamalar ortaya çıkmış, daha sonra da bu uygulamalar yaygın bir kabulle, Yeni Kamu Yönetimi olarak kavramlaştırılmış ve teorileştirilmiştir. Bu anlamda yeni yönetim anlayışında uygulamalar, olduğundan daha fazla anlam ifade etmektedir. Yeni kamu yönetim anlayışı doğrultusunda birçok ülkede reform girişimleri olsa da, bu girişimler, ortak özelliklerine rağmen, önemli farklılıkları da içinde barındırmaktadır. Bu farklılıkların ortaya konulması reform sürecini yaşayan ülkemiz için daha fazla anlam ifade etmektedir (Al, 2008: 17).

Kamu sektörü küçültülse dahi hangi hallerde kamu sektörünün daha iyi yönetilebileceğine cevap aranmış, böylece küçülmüş kamu sektöründen kaynaklanan verimli yönetimin nasıl gerçekleştirileceği sorunu üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer taraftan kaynakların en azından, geçmişteki kadar etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak, kamu hizmetlerinin gereken ölçüde uygulanması gerekmektedir. Çünkü kamu sektörüne tahsis edilen kaynaklar

bugün geçmişe göre daha sınırlı durumdadır: bu gerçek yönetimleri küçülen kamu sektörü gerçeğine daha uygun yeni pratikler, yapılar, teknikler ve fikirler sistemi araştırmaya zorlamaktadır. Bu şartlar altında değerler, yapılar ve kamu sektörleri tüm dünyada yaşanan gelişmelerden derinden etkilenmektedir. Fiyat tabanlı, bürokratik olmayan, piyasa orijinli ve müşteri tercihli kamu hizmetlerinden oluşan yapı, kurulması gereken en ideal sistem olarak görülmekte, kamu hizmetleri koşullarının, müşterilerin umduğu verimlilik kriterlerine uygun olarak etkin yapılarla ve becerikli yöneticilerce sunulması, kamu yönetimine yaklaşımlarda, yeni bir tema olarak ortaya çıkmaktadır. Genelde bu yaklaşım Yeni Kamu Yönetimi (YKY) düşüncesi olarak adlandırılmıştır (Özer, 2005: 220).

Buna göre, kamu hizmetlerinin en tepesindeki başkanlar, kendilerini birer stratejist gibi görmeli, kamu yöneticileri birer gayretli girişimci gibi hareket etmeli ve kurumlarına ticari kârlılık esasına göre yönetmelidir. Kamu yönetiminde işletme dilini kullanan yazarlar, bu dönemde işlerlik kazanmaya başlamışlardır. Amerika'da olduğu gibi, bu yazarların yarı akademik yarı popüler kitapları, artan bir şekilde ilgi görmeye başlamıştır. Ayrıca bu yazarlar, "yeni" yaklaşımlar üretmek için kamu çalışanlarına çeşitli seminerler vermişlerdir (Al, 2008: 14).

Bu gelişmelere paralel olarak, dünyada devletin rolü ve işlevi köklü bir şekilde irdelenmiş, kamu yönetimi reformu birçok ülkenin gündemine girmiştir. Son yirmi yıldır birçok OECD ülkesinde kamu yönetimi reform çalışmaları yapılmaktadır. Politik, kültürel ve idari farklılıklara bağlı olarak ülkeler farklı yönetim biçimlerine geçişi hedeflemişlerdir. Yeni Zelanda, Avustralya, İngiltere, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, İrlanda, İsveç, Finlandiya, Danimarka ve Hollanda'nın oluşturduğu grup performans yönetimine geçiş için reform çalışmaları yaparken; Norveç, Avusturya, Almanya, İsviçre, Belçika, Fransa performans odaklanmış karma bir yönetim için reformları sürdürmektedir (ÖİK, 2000: 61).

3.4.3. Yerel Yönetimlerde Verimlilik

Verimlilik, üretimde elde edilen çıktılardan, bu üretim için kullanılan kaynağa oranıdır. Dolayısıyla verimlilik artışı, kullanılan kaynaktan daha fazla çıktı elde edebilmesidir. Etkinlik, yapılan hizmetlerin, bu hizmetlerin üretilmesi sonucu giderilmesi gereken problemlerin veya elde edilmesi beklenen sonuçların ne oranda gerçekleştirildiğidir. Kalite ise üretilen ürün veya hizmetin kendisinden beklenen özellikleri karşılayabilme kabiliyetidir (Kaya, 2012: 18).

Özellikle kamu yönetimindeki bürokratik yapının hantallığı nedeniyle, çoğu zaman tek bir iş niteliğindeki bir faaliyet çeşitli birimler arasında bölünmüş durumdadır. Dolayısıyla bu tür örnekler, işleri yavaşlatan, maliyeti artırıp hizmet kalitesini düşüren hantal bir bürokrasi yaratmaktadır. Aynı zamanda örgütlenme açısından konu ele alındığında, görev bilincinin yeterince gelişmemiş olması danışmaya ve uzmanlığa gereken ilginin gösterilmemesi, merkeziyetçi yönetim eğilimi, iletişimde aşırı bürokratik eğilimler, değişim ve gelişmelere zamanında uyum sağlayamayan bir yönetim anlayışı, eğitimsiz kalan personelin değişime karşı direnci gibi sorunlar da örgüt çalışanları yani "iç müşteriler" açısından çeşitli sorunları oluşturmaktadır (Çukurçayır ve Sipahi, t.y.:43).

Kalite verimliliğe giden yolda önemli bir anahtar konumundadır Kamu organizasyonlarının büyük bir personele ve bütçeye sahip olmaları nedeniyle verimlilik sağlanacak küçük bir artış bile büyük bir insan ve para tasarrufu sağlayacaktır (Gedikli, 2003: 50).

3.4.4. Sivil Toplum Kuruluşlarının Etkisi

Kamu hizmeti sunulan bir birim olarak yerel yönetimler üzerindeki reform ve modernleşme baskıları giderek artmaktadır. Halkın, yönetimin katılımına duyulan ihtiyacın daha iyi anlaşılması, hükümetlerin performansı/sınırlı kapasiteleri karşısında uğranılan hayal kırıklığı, sivil toplum örgütlerinin çeşitlenmesine ve giderek önem kazanmasına yol

açmıştır. Bu toplulukların çoğalması, temsil yetkisinin sorgulanmasına yol açarak, yeni katılım arayışlarını getirerek, demokratik hayatın işleyişine katkıda bulunmaktadır. Devlet dışındaki tüm kuruluşları içeren, devletçe düzenlenmeyen toplumsal ilişkiler alanında, sivil toplum kuruluşları içinde daha özel bir konumda bulunan “gönüllü kuruluşlar” da demokratik kitle örgütleri olarak önemli roller üstlenmiştir. Nedeni de günümüz dünyasında tek görüşlerden daha çok gönüllü beraberliğe dayanan örgütlenmelerin önem kazanmasıdır. Esasen, 21. yüzyılın ayırıcı özelliği, demokrasi ve insan haklarının, bütün toplumlarca tartışmasız kabulü ve demokratik kitle örgütlerinin ön plana çıkmasıdır (Toprak, 2006: 27).

Bu gelişmeler, bireyin her alanda olduğu gibi, yönetim alanında da bilgi dağarcığını artırmış ve yönetsel konular hakkında daha fazla bilgiye sahip olmasını sağlamıştır. Bu yeni dönemde devlet ve toplum arasında yeni etkileşimsel ilişkiler gelişmiş ve sivil toplum da önemli bir güç haline gelmiştir. Modern bilgi ve iletişim teknolojileri farklı gruplara seslerini duyurma fırsatı verirken, vatandaşların ihtiyaçlarının daha az maliyetle ve daha iyi karşılanmasına yönelik şeffaf ve hesap verilebilir kamu hizmeti talepleri de hızla büyümektedir. Bu sebeple hükümetler, vatandaş talep ve ihtiyaçlarına cevap verme yönünde her geçen gün daha da artan baskılarla karşılaşmaktadırlar. Bu baskılar, ağırlıklı olarak; yönetim tarafından bilgilendirilme, kamu politikaları ve hizmetlerin sunumu ile ilgili karar alma süreçlerine katılma ve bu süreçte belirleyici olma, ihtiyaçlara uygun kamu hizmetlerinden yararlanma ve kalite-maliyet unsurları dikkate alınarak seçim şansına sahip olma şeklindeki taleplerden kaynaklanmaktadır. Böylece, hizmet üretiminin, kıt kaynakların sınırları çok fazla zorlanmadan sağlanması yolları tartışılmaya başlanmıştır. Bu da bireyleri ve sivil toplum örgütlerini yönetimi paylaşmaya yöneltmiştir. Artık günümüzde yönetim sadece siyasal iktidara ve bürokratlara bırakılacak bir iş olarak görülmemektedir (Çukurçayır ve Sipahi, ty.: 35).

3.4.5. Hizmet Standardı ve Kalite

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, sadece ekonomik değil, sosyal, siyasi ve kültürel alanda insan yaşamını etkileyen en önemli kavram hiç kuşkusuz “kalite” olmuştur. Günümüzde kalite kavramı sadece verimlilik, maliyet, hız, karlılık gibi kavramlar bakımından değil, aynı zamanda en alt basamaktaki elemandan, en üst basamaktaki yöneticiye kadar tüm çalışanların yeterlilik ve performans düzeyleri gibi örgüt içi pek çok ölçüt açısından belirleyici rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, kalite, birey-örgüt-toplum dinamizminin ve sürdürülebilir başarının anahtarı olarak karşımıza çıkmakta ve bir yaşam tarzı olarak önerilmektedir (Bayrak, 1999: 46).

Gelişen ve değişen dünyamızda insanlarımızın ve şehirlerimizin ihtiyaçları hızla değişmekte ve çeşitlenmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak temel ihtiyaçları karşılanan toplumda yeni talepler ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak insanların kamu kesimine bakış açıları da değişmekte ve artık kamu kesiminin sunduğu hizmetlerle yetinmeyerek, bu hizmetlerde kalite aranmaktadır. Kamunun sunduğu hizmetin bir lütuf olmadığı, kamu kesiminin toplumun kaynaklarını kullanarak topluma hizmet eden kuruluşlar olduğu anlayışının yaygınlaşması ile beraber, artık kamunun sunduğu hizmetlerdeki ve sunuş biçimindeki kalite toplum tarafından sorgulanmaktadır (Kaya, 2012: 19). Kamu kuruluşlarında TKY sistemine geçişte en temel gerekçe kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması gerektiğidir. Ancak hizmetlerde kalitenin artırılabilmesi oldukça karmaşık bir sorundur. Bu süreçte öncelikle kamu kuruluşlarından hizmeti alanları çok iyi belirlemek gerekmektedir. TKY sistemine geçiş kamu kuruluşlarında en başta yurttaş odaklılığı müşteri odaklılık olarak değiştirmiştir. Klasik anlayışta yalnızca vergi ödeyip yönetsel etkinliklerin izleyicisi konumunda olan edilgen yurttaş bir müşteriden çok kamu hizmetinden faydalanan, kamusal etkinliğini, verimliliğini ve performansını denetleyen, yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alan aktif yurttaş konumundadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2004:41). Yeni anlayışta ise artık hizmetin bedelini ödeyen ve ilgili süreçlerde

rahatlıkla hesap sorabilen bir müşteri gibi aktif konuma gelmektedir (Aykaç ve Özer, 2006:184).

TKY’de örgütsel yapının önemi yanında, üretilen malların/hizmetlerin belli bir standartta olması gerekmektedir. Kamu hizmeti sunan birimlerde iki yarı hizmet stratejisi belirlenebilir: Bunlardan birincisi “yeni bürokrasi” olarak adlandırılabilir. Bu stratejide hizmet standartları yukarıdan politikacılar veya profesyoneller tarafından belirlenir. Hizmet standartları geleneksel emir ve talimatlar yerine geçerler. Birçok OECD ülkesinde bu strateji uygulanmaktadır. Bu stratejide daha esnek bir örgütlenme yapısı söz konusudur. İngiltere 1988, Fransa 1990, İsveç 1988-89 yıllarında yeni hizmet programları üreterek bu tür yapılanmaya gitmiştir (Öztürk ve Coşkun, 1998:120).

Yerel yönetimlerde müşteri memnuniyeti yerini vatandaş memnuniyetine, müşteri mutluluğu da vatandaş mutluluğuna dönüşmüştür. Kamusal hizmetlerin sosyal boyutu nedeniyle müşteri-vatandaş ikilemi tartışmalarının sürmesine rağmen, bugün özellikle belediyelerde vatandaş memnuniyetinin önemi bütün yerel hizmetlerde etkili bir kavramdır.

TKY’nin amaçlarıyla, yerel yönetimlerin verimsizliğe ve etkinsizliğe karşı önlem alması mümkündür. Yerel yönetimler, savurganlık, verimsizlik ve kalitesizlik maliyetleri nedeniyle kaybettiği güveni, saygınlığı ve meşruluğu, müşteri olan çalışanlarına ve halkına “kalite yaratarak ve üreterek” yeniden kazanabilmektedir. Çünkü mikro ölçekte yönetici iş gören, makro ölçekte ise devlet-toplum arasındaki ilişkilerde denge, uyum ve barış ancak top yekun bir “kalite seferberliği” ile gerçekleşebilecektir (Bayrak, 1999: 47).

3.4.6. Küreselleşme ve Uluslararası Standartlar

1980’li yıllar birçok bakımdan dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Ekonomilerin liberalleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi, Demirperde’nin yıkılıp Doğu Avrupa uluslarının özgürlüklerine kavuşması insan hakları konusunda büyük adımlar atılması, Sovyetler Birliği’nin bir çeşit ekonomik topluluğa dönüşmesi önemli olayların sadece bir bölümüdür.

(Kayrakoğlu, 1992: 83). Yönetim kavramı günümüzde önemli bir aşamadan geçmektedir. Bu, hiç kuşkusuz tüm diğer alanlarda olduğu gibi, çevresel değişimlerin sonucunda olmaktadır (Şimşek, 2000: 77).

Küresel anlayış, devletin küçülmesi ve yeniden yapılanmasını gerekli kılmaktadır. Küresel dünyada sermaye ve mal hareketlerinin serbest dolaşımı için ülkelerin sisteminin birbirine benzer olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, mevcut kamu yönetiminin engelleyici yapısı ortaya çıkmaktadır. Global sistem bu yapıyı değişime zorlamaktadır. Değişimi şöyle özetleyebiliriz (Atay, 2004:363 aktaran: Narinoğlu, 2009:134):

- Uluslararası örgütler devletlere yaptırım uygulayabilmekteler.
- Devletler karşılıklı bağımlılık içine girmişlerdir.
- Bilgi yönetişimi gelişmiş devlet müdahalesini giderek azaltmıştır.
- Devlet küçülerek yönetimde özel sektör payı artmaktadır.
- Kaynakları daha planlı ve zamanlı kullanmayı zorunlu kılmaktadır.
- Uluslararası yönetim araçları devletlere dayatılmaktadır.

Sözü edilen gelişmeler sonucunda, performansı arttırmak için hükümetlerin hızla değişen ekonomik ortama uyum sağlamaları, yeni fırsatlar yaratıp kullanmaları ve kaynakları daha hızlı, esnek ancak daha isabetli dağıtmaları bu amaçlarla hızlı karar almaları gerekli hale gelmiştir (Gedikli, 2003: 20). Bununla birlikte artık günümüzde ulus-devlet modeli ciddi bir biçimde sorgulanmaktadır. Modern devlet otoritesinin bir kısmını, uluslararası örgütlere, bir kısmı da yerel yönetimlere ve sivil topluma devretmek gibi iki yönlü bir baskının altında bulunmaktadır (Sütlüoğlu, 2003:17).

3.5. BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

TKY çalışmalarının yerel yönetimlerde özellikle belediyelerde gün geçtikçe yaygınlaşması, belediyelerin verimlilik, etkinlik, şeffaflık ve vatandaş memnuniyetini artırmıştır. Küresel politikaların etkisi ve yerelleşme anlayışının bir uzantısı olarak sayılan kamu idarelerinin kamu işletmelerine dönüşümü ciddi eleştirilere uğrasa da günümüzde bütün belediyeler TKY çalışmalarını uygulamakta ya da geçiş için hazırlık yapmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi hizmet ve ürün kalitesini yükseltirken maliyetleri de azaltmakta bu da rekabet gücünü artırmaktadır (Kavrakoğlu, 1998).

Yerel yöneticiler seçimle iş başına geldiklerinden, hemşerinin hizmet beklentilerinin karşılanması ve bunun sonucunda yerel halkın yerel yönetimden memnun olması, onlar açısından son derece önem taşımaktadır. Dolayısıyla, TKY'nin yerel yönetimlerde uygulanması, yerel yöneticilerin tekrar seçilme şanslarını artırma yanında yönetimde sürekliliği de beraberinde getirecektir. Böylece yönetimin etkinliği ve verimliliği de artacaktır (Öztürk ve Coşkun, 1998:117). TKY'nin yerel yönetimlerde (belediyelerde) uygulanması durumunda, yerel yönetimler daha iyi işleyen bir yönetim yapısına sahip olacaklardır. Yerel yönetim çalışanlarının verimlilikleri artacak, örgüte ve yönetime olan bağlılıkları güçlenecektir. Bunun yanında hemşeriye sunulan hizmetler daha kaliteli hale gelecektir. Bu da sonuç itibarıyla yerel halkın yerel yönetime olan bağlılığını ve memnuniyet düzeylerini arttıracaktır (Öztürk ve Coşkun, 1998:116).

Belediyelerin en önemli sorunlarından birisi, hizmetleri üretebilmek için yeterli kaynaklarının olmaması ve bu konuda merkezi hükümet başta olmak üzere belediyelere uygulanan kısıtlamalardır. Hizmet üretimi ve dağılımında, hatta toplam kalite yönetimini uygulamada en önemli engellerden biri de kaynak yetersizliğidir. Kaynaklar, yönetiminin de belediyeler için en az hizmet yönetimi kadar önemli olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu hizmet yönetimi programını uygulayan bir belediyede, eğer kaynaklar iyi yönetilemiyor ise o zaman hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve kaliteli insana ulaşılması zorlaşmaktadır. Toplam kalite yönetimi kapsamında belediyenin, hizmette

kalite kavramını iyi analiz etmesi ve bu konularda gerekirse tandaşların düşüncelerini alarak karar vermesi gerekmektedir (Öztemel, 2001: 62).

Belediyeler, plansız, programsız ve koordinasyonsuz yapılan çalışmalardan dolayı büyük maliyetlerle karşılaşmakta, kent sakinlerinin yaşamlarında ciddi sıkıntılar doğmaktadır. Herhangi bir yere yapılacak bir yatırım için, söz konusu alanla ilgili gerek üst kademe belediye ve kuruluşları gerekse diğer kamu kuruluşları arasında koordinasyon bulunması gerekmektedir. Bu koordinasyonun bulunmaması sebebiyle problemler yaşanmaktadır. Örneğin, belediye tarafından yeni asfaltlanan bir yol, kısa bir süre sonra İSKİ, İGDAŞ, TEDAŞ, PTT gibi kurumlar tarafından tekrar kazılarak bozulmaktadır. Oysa söz konusu çalışmalar diğer kamu kuruluşları ile koordineli olarak yapılabilse, kamusal ve ekonomik maliyetler azaltılabilecektir (Kaya, 2012: 19).

Belediye başkanı, meclis üyeleri, encümen üyeleri, belediye çalışan diğer kişiler iç müşteri olarak görülürler. Belediye içinde bir iş yapan birey, o işi yürütecek diğer bir bireye girdi ürettiğinden çalışanlar birbirlerinin müşterileridir. Meselâ emlâk beyanlarını ve vergilerinin müracaatını alanlar bunu tahakkuk birimine gönderirler. Tahakkuk birimi onların müşterisidir. Tahakkuk birimi ise tahsilât birimini destekler. Tahsilât birimindeki kişiler de onların müşterileridir. Emlâk beyanını alanlar hizmetlerini ne kadar kaliteli yaparlarsa, tahakkuk birimini o kadar memnun edeceklerdir. Eksiklikler olmayacak ve işler daha düzenli yürüyecek, bu da tahsilât birimindeki kişileri memnun edecektir. İşlemlerin düzenli yürümesi, iç müşterileri memnun ettikçe hizmet kalitesi artacak ve bu da dış müşteriyi memnun edecektir. Hesaplarda yanlışlıklar olmayacak, vatandaşlar birimler arası oradan oraya gidip gelmeyecekler, beklemeler en aza inecek, kişiler hesaplarını yaparken herhangi bir soru ile karşılaşmayacaklardır (Öztemel, 2001: 45).

Verimlilik amacıyla birlikte, belediyeler de kaliteli hizmet üretmek için çalışan herkesin gerçekleştirdiği bütün eylemler sistematik olarak izlenmelidir. Bunun için işleri çok iyi analiz etmek ve katma değeri olmayan eylemleri ayıklamak gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerin tamamı bir bütün halinde süreç kelimesi ile ifade edilmektedir. Belediyelerde değişik

birimlerde değişik süreçler vardır. Her süreç değişik faaliyetlerden oluşmaktadır. Meselâ “ruhsat verme” bir süreçtir. Vatandaş gelir, müracaatını yapar ve evraklarını tamamlar. Belediye yetkilisi gerekli işlemleri yaptıktan sonra uygun görür ise ruhsatı verir. Gündemin belirlenmesi, oturumun yer ve zamanın belirlenmesi, çağrının yapılması, toplantı tutanağının tanzim edilmesi, kararın yazılması, ilgili yerlere bildirilmesi vb. gibi faaliyetleri içerir. Beyannameler ile ilgili ayrı bir süreç vardır. Bunun gibi belediye hizmetlerinin hepsi değişik süreçler altında yapılmaktadır. Stratejilerin belirlenmesi ve stratejik plânların hazırlanması, hizmetlerin pazarlaması ve pazar araştırmalarının yapılması, hizmet tasarlanması, tasarlanan hizmetlerin üretilmesi, düzenlemelerin yapılması, performans ölçütlerinin belirlenmesi, malzeme yönetimi, bakım plânlaması, insan kaynakları ve kariyer yönetimi, bilgi erişimi, mali analizlerin yapılması, insan kaynakları ve kariyer yönetimi, bilgi erişimi, mali analizlerin yapılması vb. gibi daha değişik süreçlerden bahsedilebilir. Toplam kalite yönetimi bu süreçlerin belirlenmesini, faaliyetlerin ortaya konulmasını ve bunlara dayalı olarak iş tanımlarının çıkartılmasını sağlar (a.g.e: 60).

2.5.1.Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanması İçin Bulunması Gereken Asgari Şartlar

3.5.1.1. Yerleşik Alışkanlıkların Değişmesi

TKY kurumlar açısından başlı başına devrim niteliğinde yeni düşünüş, yönetim ve ilişkiler ağı modeli getirmiştir. Var olan eski ve gelenek anlayışların yeni felsefe değişikliğini bir anda kabul etmeleri hemen hemen olanaksızdır. TKY çalışmaları sonuçlara ulaşabilmek için değişikliklerin yapılması gerekli kavramları belirtirken bu sürecin uzun bir eğitim ve sürekli gelişme ile ulaşılabileceğini kabul eder.

Sonuç olarak, kamu yönetiminde Toplam Kalite uygulandığında bürokrasinin organizasyonunda mevcut tüm işler, süreç ekipleri şeklinde gerçekleştirilir, işlerin boyutları genişler, çalışanlara yetki devri yapılır, temel

ücret dışında üstün performansa ikramiye verilir, yetenekli eleman terfi ettirilir. Bürokrasinin (örgüt olarak) kültürü değişir, yöneticiler çoğu zaman sahip oldukları güçleri yetki devri yapmak zorunda kalmaktadırlar (Şimşek, 2000: 82).

Bürokrasi, stratejisini tüm çalışanlar açısından somutlaştırmalı ve uzun dönem stratejiler, kısa dönem için, açık ve uygulanabilir plan ve hedeflere dönüştürülmelidir. Bu çalışmada başarı, süreçlerin değiştirilmesiyle değil, süreçlerle birlikte değerlerin de değiştirilmesiyle elde edilebilir. Yeni kültür vatandaşa odaklı olarak geliştirilmelidir (a.g.e: 81).

TKY'nin amacı belediyelerde üretilen hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi ve sürekli iyileştirilmesidir. Üretilen hizmetlerin kalitesinin başlangıçta ölçülmesi zordur ve dirençle karşılaşılır. Ancak zaman içinde TKY anlayışı ile bunun, ürün kalitesini ölçmek kadar kolay olduğu görülmektedir. Çünkü evrak akışlarının doğruluğu, hızı, teslim zamanının güvenliği, taşıma hizmetlerinde bekleme zamanının kısaltılması, vatandaşın işlerinin en kısa zamanda bitirilmesi, sağlık hizmetlerinin zamanında etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gibi birçok ölçüt ile değişik hizmetlerin kalitelerinin ölçülmesinin söz konusu olduğu hizmet üreten değişik yöneticilere anlatılmıştır (Öztemel, 2001: 34).

Kamu yönetimi yapısının temel belirleyicileri arasında yer alan yönetimin bütünlüğü ilkesinin zorunlu kıldığı eşgüdüm, tekdüze örgütsel biçim ve yetki kalıpları, TKY'nin gerektirdiği esnek ve dinamik örgütlenmenin önündeki en büyük engeller olarak görülmektedir. TKY'nin öngördüğü ademi merkeziyetçi, bağımsız merkezlere dayalı büyümeye karşılık, mevcut sistem, yetkileri ve mali kaynakları merkezde toplanmaktadır. Ayrıca kamu kuruluşlarının bürokratik yapılanmalarının bir sonucu olan hiyerarşik örgütlenmelerinin getirdiği bağımlılık, disiplin, otorite, emir-komuta unsurları da TKY'nin katılımcı, takım çalışması ile desteklenen yatay iletişim ağlarının örülmesini engellemektedir. Tek yönlü akım yerel ölçekli sorunların önceden saptanıp, çözümüne ilişkin önerilerin geliştirilmesine imkân verecek geri bildirimlerin alınmasını engellediği gibi, merkezi plânlamanın varlığı, dinamikliği ve hatayı önceden önlemeye dayalı TKY'nin gerçekleştirilmesini imkânsızlaştırmaktadır. Bu dinamikliğin ve esnekliğin önündeki bir başka

engel de kamu kuruluşlarının örgütsel açıdan aşırı büyümeleri sonucu ulaştıkları hantal yapıdır. Büyüme isteğinin görünürdeki amacı hizmetin kalitesinin yükseltilmesi olsa bile, bilinç altında yapılmak istenen, karar mekanizmalarına hakim olan yöneticilerin kullandıkları rantı artırma arzularıdır. Yöneticilere hakim olan bu zihniyet, kalite sistemi geliştirme ve sıfır kayıp yerine, kırtasiyeciliğe, israfın artmasına ve kamu yönetiminin kalitesizlikle özdeşleşmesine yol açmaktadır (Tosun ve Tosun, 2004:3 Aktaran: Aykaç ve Özer, 2006:193).

3.5.1.2. Belediye Başkanının ve Meclis Üyelerinin Profesyonel Geçmiş ve Bunlarda Aranılan Nitelikler

Belediye içinde TKY' ne geçiş, meclis üyelerinden ve başkandan, en alt kademedeki çalışanlara kadar herkesin iş süreçlerine katılımı, geleneksel yönetim anlayışından yönetim anlayışına geçmeyi, bilgi sistemlerini etkili bir biçimde kullanmayı ve halka dönük hizmet modeline inanmayı kapsar.

TKY çalışmalarının yapılabilmesi için öncelikle karar mekanizmalarında bulunan kadronun yönetim sürecindeki bu dönüşüme istekli olması gerekmektedir.

Bir başka deyişle “yönetici” tutum ve alışkanlıklarının yerini “liderlik” anlayışına bırakması, kurumsal ve bireysel kalitenin oluşturulması ve sürdürülmesinde önkoşuldur. (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 39). Yönetim; ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların koordinasyonunu ve işbirliğini yapmaktır (Efil, 2002: 3). TKY'ne geçişte, “liderlik” becerilerinin kazanılması, sergilenmesi, yaygınlaştırılması ve kararlılıkla uygulanması çok önemlidir. Çünkü liderlik, her şeyde önce sistemin tüm öğelerini işin içine katabilmek, her düzeyde bu çabayı ateşlemek, yönlendirmek ve mükemmelliğe gidiş yolculuğunu sürekli kılmak demektir Burada “liderlik” sözcüğünün altı özellikle çizilmeli, “yönetici” kavramının kullanılmadığına dikkat edilmelidir. Zaman zaman birbirine karıştırılan bu iki kavram arasında ciddi farklar bulunduğu unutulmamalıdır. Çünkü geleneksel “yönetici” tutum ve alışkanlıkları çoğu kez kaliteye

ulaştırılması ve kalitenin sürdürülmesi sürecinin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 39).

Tepe yönetim, her zaman bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında önemli rol oynamıştır. Çünkü politikaları, stratejileri tepe yönetim belirler ve/veya onaylar. Organizasyonun bütünlüğünden sorumludur, organizasyon atmosferinin sınırlarını çizer. Bu nedenle, yöneticilerin davranışları, onların tahmin edebileceğinden çok daha fazla bir şekilde çalışanlarca izlenir. Organizasyon üyelerinin davranışlarını ve bu davranışlardan doğacak direk sonuçları belirleyen, tepe yönetimin davranışlarıdır (Kovancı, 2007: 40-41).

Bütün bunları, kamu yönetiminde yada bürokraside uygulamak için: organizasyon yapısını düzeltmek için kolları sıvayan bir yönetimin öncelikle TKY'nin gerekliliğine şartsız inanmasıdır. Yani öncelikle üst düzey yöneticilerden başlayarak orta ve alt düzeydeki yöneticiler ve tabi çalışanların tam katılımı ile uygulanabilirliğe inanmaları şarttır (Şimşek, 2000: 82).

Toplam kalite yönetiminin, bir belediyede uygulanabilmesi için, belediye başkanı ve diğer üst düzey yetkililer toplam kalite uygulamalarına destek vermelidir. Bu desteğin sadece verilmesi yetmez, aynı zamanda fiili olarak çalışmalara da katılmalıdırlar. Toplam kalite yönetiminin üst düzey yöneticilere yüklediği sorumluluk anlayışı, klasik yönetim anlayışından çok farklıdır. Aradaki fark şekil'de gösterilmektedir (Öztemel, 2001: 41-42).

Ülkemizdeki uygulamalar baktığımızda, çoğunlukla belediye başkanlarının hizmet anlayışı hizmet standardının belirlenmesinde belirleyici olmaktadır. Güçlü başkan güçlü belediye imajı TKY uygulamalarını etkilemektedir. Bir başka önemli konu ise belediye başkanı ile meclis üyeleri arasındaki düşünüş ve siyasal ideoloji farklılıklarının TKY uygulamalarını etkileyecek düzeyde farklılaşmasıdır.

Bu yüzden konunun sübjektif yapıdan kurtarılıp, objektif kriterlere bağlanması gerekmektedir. Standartların belirlenmesi konusunda teknik veriler yanında yerel halkın istekleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Coşkun ve Öztürk, 2002: 79).

3.5.1.3. Belediyenin Bir Sanayi ve Turizm Şehrinde Yer Alması

TKY'yi uygulamak isteyen belediyenin bir sanayi veya turizm şehri olması orada TKY çabalarının daha olumlu neticeleneceğinin bir işareti sayılabilir. Çünkü bugün TKY genelde imalat sanayi ve hizmet sektöründe gittikçe yaygınlaşan bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır. Belediyenin sanayi veya turizm şehrinde yer alması gerekliliğinin temel sebepleri şunlardır:

- TKY'yi uygulayan özel sektör kuruluşu TKY uygulamak isteyen belediyeye TKY ile ilgili olarak standartların belirlenmesi ve bununla ilgili konularda yardımcı olabilir.
- TKY uygulamalarında hangi konularda ve kimlerin eğitimi alacağı belirlenerek belediye personelinin TKY konusunda gerekli eğitimleri almaları sağlanabilir. Çünkü TKY eğitimle başlar ve eğitimle devam eder. Eğitimin sadece sözlü olması tek başına yeterli olmamaktadır. Eğitim aynı zamanda uygulamalı olmak zorundadır. Belediyeler de TKY konusunda uygulamalı eğitim imkânını ancak TKY'yi başarı ile uygulayan bir sanayi işletmesinden veya bir hizmet sektörü kuruluşundan bulabilirler. Çünkü bu eğitimi sürekli olarak danışmanlık firmasından almak, belediyeler gibi kamu örgütleri için her zaman mümkün olmayabilir.
- Belediyeler TKY'yi uygulayan özel sektör kuruluşlarından sadece eğitim değil aynı zamanda belediyenin işine yarayacak TKY uygulamalarının Benchmarking (kıyaslama) yoluyla belediye adaptasyonu konusunda da yardım isteyebilirler. bir kuruluşun TKY'ye geçmesi ve başarılı olması hem yoğun bir çaba harcamasına ve hem de diğer başarılı kuruluşların başarılı uygulamalarını kendi bünyesine adapte etmesine bağlıdır. (Orçunus, 1996: 69, Aktaran: Oysal, 2008: 145)

3.5.1.4. Kent Bilgi Sistemi Kurularak Kent Üzerinde Bilgi Hâkimiyetinin Sağlanması

Bir bilgi sistemi, bir organizasyonu kontrol etmek ve karar vermeye yardımcı olmak için bilgiyi toplayan, işleyen, depolayan ve dağıtan birbirleriyle ilişkili unsurların bir seti olarak tanımlanabilir. Bilgi sistemi ayrıca, yönetici ve çalışanlara problemleri analiz etmek, karmaşık konuları belirlemek ve yeni hizmetler yaratmak için de yardımcı olabilir. Bir bilgi sisteminde üç temel faaliyetten bahsedilebilir. Bu faaliyetler girdi, işleme ve çıktıdır. Girdi, organizasyon içi ve dışından ham verilerin toplanmasıdır. İşleme, ham verilerin anlamlı bir forma dönüştürülmesidir. Çıktı ise işlenmiş bilginin kullanılacak olduğu faaliyet veya insanlara transfer edilmesidir. Bilgi sistemleri ayrıca, çıktının girdi aşamasını düzeltmek veya değerlendirmeye yardımcı olmak üzere organizasyonun uygun üyelerine iletiildiği bir “feedback” işlemini gerektirir (Gedikli, 2003: 31). Sağlıklı, açık, esnek ve doğru bir iletişim ağı ve bilgi sistemi ile bu yeni yaklaşımların geliştirdiği organizasyon yapısı başarılı bir şekilde uygulanabilir. Değer yaratmayan işlemler devre dışı bırakılmalıdır (Şimşek, 2000: 82). Kalite hareketinin Avrupa ve ABD’ne yayılmasıyla birlikte hem bilgi sistemlerinin kalitesi hem de kalite programlarında bilgi sistemlerinin rolü yoğun bir inceleme konusu olmuştur. TKY, daha iyi kararlar vermeye yardımcı olmak için güvenilir bilgi ve analizleri gerektirir. Bilgi teknolojilerinin etkinlik ve etkenliği sağlamada rolü ve bilginin organizasyon için kaynak haline gelmesi ile hem politikacıların hem de üst düzey bürokrasinin dikkati bu alana kaymıştır (Gedikli, 2003: 32).

3.5.1.5. Belediyelerde Müşteri Tatmininin Sağlanması İçin Uygun Bir Halkla İlişkiler Sisteminin Kurulması: Beyaz Masa Modeli

Toplam kalite yönetimi, kamu hizmetlerinden faydalanan yurttaşları “dış müşteri”, sürecin katılımcılarını da “iç müşteri” olarak tanımlamaktadır. Bu yarım ve müşteri gereksinimlerinin karşılanması hedefi, kamusal faaliyetleri piyasa mekanizmasının belirleyiciliğinde yürütülen faaliyetlere

dönüştürmektedir. Bu sayede kamu hizmetlerinin esasını oluşturan tarafsızlık ve eşitlik ilkelerinin yerini düşük maliyet, kârlılık, verimlilik gibi ekonomik belirleyiciler Aynı zamanda bu yaklaşım, yeni paradigmlar olan piyasa, rekabet, misyon yönelimlilik, sonuç odaklılık, katılım, demokratik yönetim, yönetimde açıklık, bilgi edinme hakkı, girişimcilik ve yönetimde kalite ile yakın ilişkilidir (Çukurçayır ve Sipahi, t.y.: 42).

Bazı belediyeler, belediyelerde uygulamaya konan beyaz masa uygulamalarının etkin bir yönetim için yeterli olduğunu düşünmektedirler. Fakat beyaz masa; yani insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak ve temel belediye hizmetlerini yerine getirmek, toplam kalite yönetiminin sadece bir yönünü oluşturmaktadır. O nedenle beyaz masa uygulamaları ile toplam kalite yönetimi ayrı ayrı şeylerdir. Bir beldede hiç su yok iken o beldeye su götürmek ayrı şey, o beldeye su gittikten sonra bu hizmetin en kaliteli şekilde yürütülmesi daha yarı bir şeydir. Beyaz masa, belde insanının ihtiyaçlarını belirlemek için iyi bir araç olarak değerlendirilebilir. Yalnız beyaz masa uygulamasında hizmetlerin kalitesini sürekli olarak takip etmek gibi bir yöntem sunulmamaktadır. Hizmetlerin takibi sadece çalışan insanların gayretleri v vatandaşın takibi ile yürütülmektedir. Bugün beyaz masa, sürekli iyileştirme ve hizmet kalitesini artırmak yerine, insanların dertlerini dinleme merkezleri haline gelmiştir. Bundan toplam kalite çalışmalarında faydalanmak mutlaka mümkündür. Ama ayırımın iyi yapılması gerekir (Öztemel, 2001: 14-15).

Kaliteye öncelik veren organizasyonlar sadece müşteri beklentilerini karşılamaya çalışmazlar. Bununla birlikte hem iç hem de dış müşteriler için de tatmin ve mesafe kaydetmeye de çalışırlar. Kalite yönetimi altında her organizasyon müşteriyle ilgili bütün bilgilere sahip olmak için müşteri araştırması, müşteri gruplarıyla mülakat, müşteri şikâyetlerinin takibi, hizmetin verilmesi sırasında görüşlerine başvurması gibi geniş bir değerlendirme yöntemine sahip olmalıdır (Gedikli, 2003: 36).

Klasik yönetim anlayışında müşteri şikâyetleri, müşteri temsilcilerinden satış bölümüne, oradan kalite kontrol birimine, oradan da üretim birimine aktarılmaktadır. Bir sorun ortaya çıkınca da imalâtçılar tasarımcıları

suçlamakta ve neticede problemin tamiri yerine suçlama aranmaktadır (Öztemel, 2001: 48-49).

Yerel yönetimler bakımından hizmetlerin kalitesini yükseltmenin bir yolu da, hizmetlerden yararlanan yerel halkın şikayetlerini ciddiye alıp değerlendirmektir. Bu yolla yerel yönetimler eskiden yaptıkları hataları gözden geçirirken, gelecekte verecekleri hizmetlerde bu hususlara dikkat edecek ve yerel halkın tatmin olmasını sağlayacak hizmet kalitesine ulaşmaya çalışacaklardır. Bunun için de şikayet sisteminin iyi kurulması gerekir. Bu sistemde asgari olarak şu özellikler olmalıdır: şikayetler yerel yönetim birimlerine ulaşabilmelidir, şikayet formları basit, anlaşılabilir ve kullanımı kolay olmalı, hızlı sonuçlandırılmalı, soruşturma adil ve güvenilir olmalı ve yönetimde kalite konusunda gerekli bilgileri vermelidir (Coşkun ve Öztürk, 2002:79-80).

Beyaz masa olmadan da hizmet kalitesi daha yüksek olan birçok belediye vardır. Zaten beyaz masa uygulamasının yeterli olmadığı, bu uygulamayı yapan belediye yöneticilerince de dile getirilmektedir. Bunun yanında daha farklı yollar ile de belde insanına ulaşmayı istemektedirler. Çünkü onlar da belde sakinlerinin ihtiyaçlarını belediyeye bildirmek için işlerini terk edip belediyeye gelmelerinin doğru olmadığını kabul etmektedirler. Ancak zorunlu durumlarda vatandaşın belediyeye gelmesinin doğru olduğunu vurgulamaktadırlar. Sorunların her ne şekilde olursa olsun çözülmesini gönülden istemektedirler. Beyaz masa uygulamasının hizmetlerin belde halkına ulaşmasında hızlılığı sağlamak amacı ile gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Buna ilânlarından ve söylevlerinden çıkarmak mümkündür. Halbuki toplam kalite ise hizmeti belde halkına götürmenin ötesinde hizmetin kalitesini sürekli iyileştirmeyi esas almaktadır. Ayrıca bir belediyede bulunan belde halkı, kendilerinin sadece zor durumda olduklarında memnun edilmeleri yerine sürekli memnun edilmek hakkına sahiptirler. Yani suya ulaşmak kadar, ulaştıktan sonra kaliteli suyu içmek de en doğal haklarıdır. Toplam kalite felsefesinin temeli bu anlayışa dayanmaktadır (Öztemel, 2001: 15).

Beyaz Masa, halk meclisleri ve kent meclisleri etkin çalışmalar olmakla beraber yetersiz kalabilmektedir. Halkımızın bu tür faaliyetlere katılımı düşük seviyelerdedir. Bu olumsuzlukların giderilmesi için en azından belli periyotlarda kamuoyu yoklamaları yapılması gerekmektedir. Vatandaşını tanımayan, yani onların talep, beklenti ve şikâyetlerini bilmeyen idarelerin gereken hizmetleri üretmeleri mümkün değildir. Belediyelerin değişik yollardan elde edecekleri vatandaş bilgilerini sistematik biçimde dosyalamaları, analiz etmeleri ve elde edilen veriler ışığında gereken çalışmaları planlayarak uygulamaları gerekmektedir (Kaya, 2007: 53).

3.5.2. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetim Süreci

Belediyelerde TKY uygulamalarının yapılmasının yasal dayanakları yasa ve yönetmeliklerde açıklanmıştır. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda bulunan maddeler ile belediye hizmetlerinin etkin, verimli ve halka dönük olarak uygulanmasının alt yapısı hazırlanmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 1. Maddesi'nde kanunun amacının kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını düzenlemektir olarak belirtilmiştir (TBMM, 2003: md. 1)

3. Madde'nin g bendinde ise "kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ve ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır" denmektedir (TBMM, 2003: md. 3).. Yine anılan Kanunun 9. Maddesi'nde "kamu idareleri, kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimdikileri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımdı yöntemlerle stratejik plan hazırlar." (TBMM, 2003: md.9). .

5393 sayılı Belediye Kanunu'nda da da TKY ile ilişkilendirilecek maddeler bulunmaktadır. Belediye Kanunu'nun 54. Maddesi'nde "belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilatının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır" ibaresi bulunmaktadır (TBBM, 2004: md. 54).

Belediyelerin TKY çalışmalarına başlamasına neden olan bir diğer belge de, 2002 yılında İçişleri Bakanlığı tarafından uygulamaya konan, "Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı"dır. Bu programa göre "herkese eşit ve adaletli davranılması, hizmetlerin yürütümünde taşra birimlerine yetki devri, hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi, ve kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi, kamu yöneticilerinin ve çalışanların politika ve strateji geliştirme kapasitesinin güçlendirilmesi, vatandaş memnuniyetini sağlamak üzere vatandaş odaklı hizmet anlayışına geçilmesi, kamu hizmetinde hız, kalite verimlilik, şeffaflık, katılım ve etkinliğin sağlanması" istenmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2002)

Belediyelerde TKY sistemi, planla, uygula, kontrol et ve değiştir çevrimi şeklinde çalışır. Organizasyonda birim maliyetlerin yükselmesine yol açan istenmeyen durumlarla karşılaşılması için süreç değişimlerinin standartlar dahilinde tutulması istenir. Bunun sağlanması için süreç kararlı bir duruma getirilir. Yukarıda bahsedilen dört aşama içinde, alt döngüler oluşturacak bir kontrol sistemi kurularak, sürekli olarak bir geri besleme mekanizması ile alınan her kararda en iyiyi bulma ve sürekli gelişme amaçlanmaktadır. Çevrim; problemlerin, müşteri (ki bürokraside halktır) ihtiyaçları ve ürün kalitesi (Vatandaşa sunulan hizmet) arasındaki farklılıktan kaynaklandığı şuuruyla işlerliğe kavuşur. Eğer fark çok fazla ise, müşteri (vatandaş) tatminsizliği de çok yüksek olabilir, ancak iyileştirme için

çok büyük bir fırsat vardır. Çünkü sistem dinamiktir, dinamikliği gerektirir ve tedbir, esneklik, program, yatırım ve devamlılık ister (ÖİK, 2000: 61-62).

Belediyeler etkinlik, kalite ve verimlilik artışını sağlayabilmek için son yıllarda yönetim bilimi alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, değişim mühendisliği, stratejik yönetim, değerlerle yönetim, insan kaynakları yönetimi, kıyaslama, öğrenen organizasyonlar, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi gibi yönetimler ve yönetim anlayışları geliştirilmiştir. Bu yönetim ve anlayışlar özel sektördeki kalite ve verimlilik artışı için geliştirilmiş ise de, özellikle son yıllarda kamu sektörünün önemi ve büyüklüğü sebebi ile bu yöntem ve anlayışların kamu sektörüne de uyarlanması yoluna gidilmektedir (Kaya, 2012: 23).

Toplam Kalite Yönetimi'nin, kamu yönetiminde bürokrasinin asgariye indirilmesi için uygulanabilirliği vardır. Çünkü ülkemizde kamu yönetimi, aşırı bürokrasiden dolayı hantallaşmıştır. Bu hastalıktan vatandaş kadar bürokrasinin içinde çalışanlar da şikayet etmektedir. Yetki-sorumluluk dağılımı dengesizdir. Yetkisi ölçüsünde sorumluluğu olmayan bir kişi yetkisini kötüye kullanabileceği gibi, sorumluluğu nispetinde yetkisi olmayan bir memur da iş yapamaz hale gelir ve sistem tıkanır. Şirketler müşterisi, bürokrasi de vatandaş için vardır (a.g.e: 23).

Bu bilgiler ışığında toplam Kalite Yönetimi'nin, Belediyelerde TKY uygulamalarının sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (a.g.e: 25).

- Sunulan hizmet kalitesi iyileşir.
- Vatandaşın doyumunu artar.
- Kaynak israfı azalır.
- Hizmeti geliştirme süresi kısalmır.
- Verimlilik artar.
- Vatandaşa sunulan hizmette esneklik artar.
- Süreç içi işlem sayısı azalır.

- Sunulan hizmetin süresi kısaldır.
- Vatandaş-devlet arasındaki bağ kuvvetlenir (Kaya, 2007: 26).

Belediyeler bir işletme gibi algılanmaktadır. Rekabet güçleri, diğer belediyelerle karşılaştırıldıklarında ve seçim dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Kamu hizmeti yürütürken TKY uygulamaları, siyasal, ekonomik ve idari yönden belediyelere pek çok avantaj sağlayan bir sistem olarak göze çarpmaktadır.

3.5.2.1. Siyasi Otoriterinin İkna Edilmesi

Belediyelerde TKY uygulamalarına geçişin başlangıcı siyasetçilerin ve meclis üyelerinin zihniyet değişikliğidir. Siyasal olarak iktidarı elinde bulunduran belediye başkanı TKY uygulamaları ile pek çok yetkisini ve ayrıcalığını bir sistem karşısında savunmak durumunda kalabilmektedir. İş tanımları, ve prosedürler, belediyelerde uygulanacak TKY çalışmalarında siyasi otoritelerin kabul etmesi ve onay vermesi ile işlerlik kazanır. Sürece müdahale etmek, belediyenin başarısız olmasına neden olmaktadır.

Düşünülmesi gereken diğer önemli bir konu da, belediyelerde siyasi düşüncenin belediye yönetimlerini bağlayıcı olmasıdır. Belediyeciler eğer siyasi olarak düşünmez ve günü kurtarmak felsefesine göre hareket etmezler ise değişim ve değişimi yakalamak konusunun ne kadar önemli olduğunu açık olarak görecektir. Bu konuda belediye yöneticilerinin, belediyenin kaliteli hizmet üretmesini öncelikli görmeleri kaçınılmazdır. Tarihimiz bu konuda insanların ihtiyaçlarını ve faydalarını ön plana çıkarmış sayısız yöneticinin isimlerinin yıllarca gelecek nesillere taşındığına tanıklık etmektedir. Halbuki bunun dikkate almamış ve tarihe mal olmamış yüz binlerce yöneticinin var olduğu da unutulmamalıdır (Öztemel, 2001: 5).

3.5.2.2. Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması

Belediyelerde TKY sürecinin ikinci ve en önemli aşaması üst düzey yöneticilerin bu değişikliğe inançlarını katılarak göstermeleridir. Belediye Başkanı'na bu aşamada önemli görevler düşmektedir. Güçlü Belediye Başkanları'nın genel yapısı çalışanlarına direktifler yağdırmasıdır. Halbuki toplam kalite yönetiminde üst yöneticiler sunulacak hizmetin üretilmesi için sürekli çalışanları desteklerler. Bu desteğin direktiften farkı vardır. Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolü ile üstlenmesi ile mümkün olabilir. En genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri organizasyon amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir (Gedikli, 2003: 36). İş mükemmelliğini yakalamak için gerekli kaynakları ayarlamak, belediyenin uzun dönemli stratejilerini ve kısa dönemli hedeflerini belirlemek, çalışanların uymaları gereken politikaları ortaya koymak özellikle hizmetin kalitesini ölçecek performans ölçütlerini belirlemek ve bunların organizasyon içerisinde katılımını ve yayılımını sağlamak durumundadırlar (Öztemel, 2001: 42).

Belediye başkanları ve başkan yardımcıları çalışanların düşüncelerini titizlikle dinlemeli ve mümkün olduğu yerlerde uygulamaları değiştirmeli ve üretilen hizmetin kalitesine yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. Bu kapsamda mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmalıdır.

Yönetim kavramı işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı diye tanımlanmıştır. Bu faaliyetler planlama çalışması, amaçlara ulaşmak için bölümler ve kişilerarası koordinasyon, işlerin gerçekleşmesi için emir-kumanda ve yapılan işlerin denetimi gibi fonksiyonlardan oluşur. Yönetim amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşılacağını gösteren bir sistemdir. Başka bir ifade ile yönetim, organizasyonu da içeren daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. Bu bakımdan üst düzey yöneticilerin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki vardır (Efil, 2002: 5).

3.5.2.3. Yöneticilerin Eğitimi

Eğitim, toplam kalitenin en temel direklerinden birisidir. Eğitim, hem öğrenme, hem de değişimi yakalama yoluyla karşılaşılabilecek engelleri aşmanın yollarını görmek bakımından önemlidir. Her şeyin mükemmel olması durumunda bile, eğitime gereken önemi vermeyen belediyeler de, başarılı sonuçlar almasa da süreklilik kullanamaz. Çünkü toplam kalite yönetimi kapsamında, sürekli eğitim programları düzenlenmekte, böylece belediye başkanından başlayarak belediyede çalışan herkesin sürekli iyileşme ve kaliteli hizmet üretme yollarının bulunmasında kafa yorması sağlanmaktadır (Öztemel, 2001: 13-14).

TKY'nin uygulanmasında en önemli unsurlardan biri yönetimin liderliği ve desteğidir. Liderlik, iletişimi arttıran, müşteri adına sürekli gelişmeyi sağlayan ve takım çalışmalarını ve yeniliği teşvik eden bir iş çerçevesinin oluşturulmasında çok önemli bir fonksiyon görür. Liderler, organizasyonun başarı göstereceği açık bir vizyon geliştirirler. Yine liderler işgücünün karar verme sürecine katılımın sağlar ve onların çabalarını faaliyetlerin nasıl uygulandığını kontrol etmek yerine çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamalarında önlerine çıkan engelleri nasıl aşabilecekleri üzerine yoğunlaşmasını temin eder. Ayrıca, organizasyonda temel kültürün kriz yönetiminden sürekli gelişmeye doğru değişmesine öncülük eder (Gedikli, 2003: 36).

3.5.2.4. Personelin Eğitimi

Belediyelerde TKY uygulamalarının başarısında, çalışanların "yetistirilmelerine" doğru eğitilmelerine önem verilerek, yaptıkları işin "nasıl" yapıldığından ötesinde "neden" yapıldığı öğretilmelidir. Amaç, nitelikli insanların sisteme kazandırılması olmalıdır. Yönetim, bir süreliğini tamamlanması sorumluluğunu verdiği çalışanlara, karar alma yetkisini de devretmelidir. Çünkü karar verme, sürecin bir parçası olarak kabul edilir ve

çalışanlar, verimlilik ve kalite özellikleri çerçevesinde bir işin ne zaman ve nasıl yapılacağını kendileri karar verirler (Şimşek, 2000: 82).

Temel motivasyon, başarıma onurudur. Bu nedenle yöneticinin görevi ve sorumluluğu, çalışanları başarılı olmaya özendirme. Bu amaçla onlara başarılı olmaları için gerekli imkanları sağlanmalıdır. Bu, yapıda başarıyı etkileyen sistemdir. Sistemin denetimi ise "oto kontrol" mekanizmaları ile sağlanmasıdır. Çalışanı, işini kaparken sürekli ya da periyodik aralarla kontrol etmek yerine, işin bütünü denetlemek mantığı ile hareket edilmelidir (Şimşek, 2000: 82).

Belediye kaynaklarının başında insan kaynakları gelir. Yerel idarelerde personel rejimi, kamu personel sistemine bağlıdır. Çalışanlar çoğunlukla devlet memuru statüsündedir. Katı bir yapı mevcuttur. Sözleşmeli personel veya hizmet alımları yoluyla sistem yumuşatılmak istenmektedir. Burada amaç daha az maliyette daha çok verim elde etmektedir. Yerel idarelerde yeterli sayıda ve nitelikte uzman eleman sorunu bulunmaktadır. Kırsal alanda bu sorun daha da belirgin durumdadır. Yerel idareler, aralarında kurulan birliklerde konuya çözüm getirememiştir. Esasen mahalli idarelere özgü eğitim veren kurumlar da yeterli değildir (Narinoğlu, 2009:).

Toplam kalite yönetimi insan faktörü üzerine kurulduğundan, farklı bölge ve farklı kültürlerde uygulamalar farklılıklar gösterecektir. Toplam kalite yönetimi toplum kültürü kadar, kurum kültürü ile de yakından ilgilidir. Burada kültür ile toplam kalite yönetiminin ilişkisi açık olarak görülmektedir. İnsanların değer verdiği olguları, dini inanışları, toplumun yargıları vs. dikkate almadan yapılan uygulamalardan başarı beklenemez. Çalışanlar memnun olmadıktan sonra çok çalışmalarının bir anlamı olmaz. Yalnız burada şu noktaya dikkat çekmek gerekir. Kurum içinde bazı yanlış davranışlar, tembellik, vurdum duymazlık, baştan savmacılık vb. yaygınlaşmış ise bunların önüne geçmek gerekir. Toplam kalite yönetiminde bunlara izin verilmemelidir. Yöneticiler toplum ve firma kültürünü iyi analiz etmelidir. Gereken yerlerde müdahale etmeli ve yanlışları düzeltmelidirler. Gerçek kültürel, dini ve sosyal olgulara ters davranışlar desteklenmemeli ve bu olguların da başarı için kullanılmasına gayret gösterilmemelidir (Öztemel, 2001: 19).

Kalite yönetiminin genel uygulama yöntemlerinden biri süreçlerin sürekli geliştirilmesidir. Bu her süreçten sorumlu ekiplerin sürekli olarak tedarikçilerin sağladığı girdilerden müşterilere sunulan çıktıya kadar iş süreçlerinde performanslarını arttırmaları gerektiğine işaret eder. Sürekli erişimi sağlamak için istatistiki veriler sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu şekilde iş süreçlerindeki farklılık ve sapmaların sebepleri hakkında ilgi edinmek mümkün olacaktır (Gedikli, 2003: 36-37).

3.5.2.5. Personelin Katılımının Sağlanması

TKY çalışmalarının belediyelerde uygulanmasında en zorlanılan durum belediye personelinin kalite felsefesinin ruhuna ve prosedürlerine uyum aşamasıdır. Çoğunlukla var olan mevcut alışkanlıklarla hareket eden personelin kalite çalışmalarına katılımı uzun bir zaman almaktadır. Bu açıdan personelin katılımının sağlanması belediye yönetiminin ana amacı olmalıdır. Bu amaç doğrultusunda hizmet içi eğitimlerin yapılması, belediye personeline karmaşık gelen, iş tanımlarının, prosedürlerinin anlatılması önemlidir.

TKY en genel tanımı ile takım oyunudur. Bireylerin öne çıkmadığı sistemin ve organizasyonun hizmet kalitesinin bütününden sorumlu olduğu bu yönetim değişikliğinde birimler arası koordinasyonun sağlanması, iş akış süreçlerinin başarılı olabilmesi için bütünü oluşturan birimlerdeki personelin tam ve gönüllük ile kalite çalışmalarına katılımı şarttır.

3.5.2.6. Takım Çalışması Faaliyetlerinin Başlatılması

Ülkemizde kamu kuruluşlarında TKY'ye geçiş, tüm çalışanların eğitimini, izlenmesini ve yönlendirilmesini, bunun için ayrı bir finansal kaynağın olmasını, yeterli zamanın ve deneyimin bulunmasını şart kılmaktadır. Takım çalışmaları, izleme, değerlendirme ve iyileştirme faaliyetlerinde uygulamaya geçen kuruluşların yeterli deneyimi kazandıktan sonra dış bağılılıkları ortadan kalkmakta ve böylelikle kendi çabaları ile TKY uygulamalarını sürdürmektedirler. Kamu kuruluşlarında TKY uygulamalarının

karşılaştığı sorunları yenebilmek için ayrıca bu çalışmaların üst kademedен başlanarak politika yayılması şeklinde alt birimlere ulaşması gerekmektedir. Siyasi partiler de ülke kalkınmasının buna bağlı olduğuna inanarak, bu konuyu programlarına almalıdırlar. Siyasetçilerin ve bürokratların bu konuda bilinçlendirilmesi için devlet, medya ve gönüllü gruplar iş birliği içinde çalışmalar yapmalı, üniversiteler önce kendi kurumlarında TKY'yi uygulayarak, bu alanda diğer kuruluşlara rehberlik etmelidirler (Özveren, 1997: 37). Ayrıca hizmet içi eğitime ağırlık verilmeli, ancak gerekli gereksiz her eğitim değil programın dahilinde eğitimler yapılmalıdır. TKY'nin belli alanlarda değil bütün birimler ve seviyeler için olduğuna herkes inanmalı ve her kurum TKY ile ilgili mali ödenek ayırmalıdır (Aykaç ve Özer, 2006:198-199).

Toplam kalite yönetimi insanların motivasyonlarının artırılmasını da üretilecek mal ve hizmetlerin kalitesini artırmada önemli bir etken olarak görmektedir. Motivasyon, belediyelerin de en büyük problemlerinden birisidir. Daha önce belirtildiği gibi birçok belediyeçi, çalışanların motivasyonlarının eksikliğinden şikâyet etmekte ve bu problemi çözmek için çareler aramaktadır. Başvurulan en önemli araç ise insanların motivasyonlarını arttırmak için çalışanların mali ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışılmasıdır. Çünkü çalışanlar ve müşteriler (belde sakinleri) temel gereksinimlerini en doğal hakları olarak görmektedirler. Ayrıca bugün sunulan mali imkânların ileriki zamanlarda verilememesi motivasyonu tamamen negatif yönde de etkileyebilmektedir (Öztemel, 2001: 56).

Organizasyonların hedeflere ulaşmalarında insanın öneminin artması geleneksel çalışan veya personel anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiştir. İnsanların bir arada daha iyi nasıl çalışacaklarını saptamak, takım çalışmasının sinerjisinden yararlanmak, teknoloji ve üründen de önemli hale gelmiştir (Gedikli, 2003: 37).

TKY, klasik organizasyonlardaki bireysel çalışmaların yerini takım çalışması anlayışının almasına sebep olmuş organizasyonlar yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır Zira, çalışanlar etkin ve verimli bir kamu hizmeti sunmak için temel kaynak olup

organizasyon amaçlarına ulaşmak için nasıl yönetildikleri son derece önemlidir (a.g.e: 37).

TKY uygulaması, kültürel değişimi gerekli kıldığından tüm çalışanların bu yeni felsefeyi benimsemesi ve tam katılımı gerekir. Tam katılım, sadece bazı yetkilerin devredilmesi değil hedefleri belirlemede, karar almada, problem çözümede gönüllü olarak ilgili herkesin yer aldığı bir süreçtir. Katılımı sağlamak için uygun ödüllendirme, üst yönetimin öncülüğü, takım çalışmasının oluşturulması yaklaşımları kullanılmaktadır

3.6. BELEDİYELERDE TKY UYGULAMARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

3.6.1.Genel Sorunlar

Mevcut uygulamada kamu sektöründe TKY'nin uygulanabilirliğinin önündeki en büyük engel, siyasal siteme egemen durumda olan kesimlerin bu konudaki isteksizlikleridir. Bunun giderilmesi, kamusal ve özel alanın yeniden tanımlanarak kamusal alanın yeniden inşası yoluyla, kamu hizmetlerinin neler olması gerektiği üzerinde toplumsal uzlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışmada belirtilen kamu sektörüne has özellikle örgütlenme ve plânlama ile ilgili sorunları tespit edip ona göre plânlama yapmak, TKY uygulamasından istenen sonucun alınmasını kolaylaştıracaktır. Ancak kalitenin bugünden yarına ulaşılacak bir olgu olmadığı, süreklilik göstermesi gereken bir iyileştirme faaliyeti olduğu dikkate alındığında, bu sorunların her zaman gündemde olacağını da unutmamak gerekir (Aykaç ve Özer, 2006:198).

Kamu sektöründe çalışanlar için durağanlık daha rahat ve güven vericidir. Bu nedenle değişim için statükoyu terk etmek çalışanlara zor gelebilir TKY'nin yetersizliği ve eksikliğini iddia ederek TKY'nin uygulanmasına karşı çıkmaktadırlar (Gedikli, 2003: 57-58).

3.6.2. Belediye Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar

Toplam Kalite Yönetimi, diğer kamu kesimlerinde olduğu gibi belediyelerde de uygulanabilir yöntem olmakla beraber hataya geçirilmesinde bazı zorluklar da bulunmaktadır. Bu zorlukların temelinde mevcut belediye yapısının Toplam Kalite Yönetimi anlayışının gerektirdiği kimi çalışmalar için yeterince elverişli olmayışı bulunmaktadır. Bu engeller aşağıda gösterilmiştir. (Kaya, 2007: 29-36).

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

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

Eğitim Sistemi: Toplam Kalite Yönetimi sürekli eğitime önem verir. Belediyelerde hizmet içi eğitim çok düşük seviyededir. Belediyeler dışarıdan eğitim hizmeti alımında çok sıkı kurallara tabidir. Ülkemizde belediye çalışanlarının sayısı 250.000 civarında olmasına rağmen ne yazık ki belediye personelini yetiştirecek bir okul bulunmamaktadır. Hizmet içi eğitimi özendirici mekanizmaların yetersizliği problemin boyutunu artırmaktadır.

Yönetim Yapısı: Belediye yönetim şeması ağırlıklı olarak mevzuatta belirlenmiştir. Mevzuatın gelişmelere göre düzenlenmemesi sebebi ile bugün belediyelerde çağdaş yönetim anlayışına uygun yönetim yapıları bulunmamaktadır. Hantal örgüt yapısı, görev ve sorumlulukların net olarak

ayrışmaması, yetki devri yetersizliği sebebi ile belediyelerde hızlı ve etkin yönetim yapısı oluşmamaktadır.

Vesayet Denetimi: Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, belediyeler üzerinde aşırı vesayet denetimi vardır. Bu tür aşırı denetim, belediye çalışanlarının inisiyatif kullanımlarını engellemekte, çalışanları iş yapmamaya sevk etmektedir.

Performans Yönetim Sisteminin Olmaması: Belediyelerde yapılan hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçecek ve çalışmalarını elde edilen sonuçlara göre düzenleyecek performans yönetim sistemi bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar maliyet muhasebesi anlayışı ile sürdürülmekte, kaynakların etkin ve verimli kullanımı konusuna girilmemektedir. Oysa Toplam Kalite Yönetimi, iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesi için ölçümlemeyi gerekli kılmaktadır. Diğer kamu kurumlarında olduğu gibi belediyelerde de etkin performans ölçümü olmadığı için kurumun etkinlik seviyesinin tespiti yapılamamaktadır. Bu olumsuzlukların hangi alanlardan kaynaklandığı ve bu olumsuzlukların sistem bütünü içindeki ağırlıkları hakkında bilgi eksikliğine sebep olmaktadır.

He ne kadar 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18. maddesinde belediye meclisinin görevleri arasında "belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek" ifadesi yer almakta ise de uygulamada bu konuda bir gelişme olmamıştır. Personel performans ölçütleri için ikincil yasal düzenlemeler yapılmamış olduğu gibi, faaliyetlerin performansı yerine bütçe performansı öne çıkarılmıştır.

İhale Mevzuatı: Toplam Kalite Yönetimi, kuruma mal ve hizmet veren tedarikçilerle ilişkilerin kalite anlayışı üzerine kurulmasını gerektirir. Ülkemizdeki ihale mevzuatı bu anlayışın gereğini yerine getirmeye uygun değildir. Kamu İhale Kanunu, kuruma fazla serbestlik tanımamaktadır (Kaya, 2007: 31-32).

Siyasi Etki: Belediye yönetimleri seçimlerle işbaşına gelmektedir. Dolayısıyla üyesi oldukları parti ile aralarında bağ, belediye çalışmalarında siyasetin etkin olmasına yol açmaktadır. Oysa Toplam Kalite Yönetimi

çalışmaların kalite, etkinlik ve verimlilik hususlarına dikkat edilerek müşteri/vatandaş memnuniyetine odaklanmasını gerektirir.

Teknolojik Yetersizlik: Belediyelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip edememeleri, bunun için gerekli ekipman ve nitelikli personele yeterince sahip olamamaları bir başka problemdir. Toplam Kalite Yönetimi verilerle ve ölçümlerle yönetimi gerektirir. Belediyeler gibi çok çeşitli alanlarda hizmet veren ve bu hizmetlerin nitelikli verilebilmesi için birçok veriye ihtiyaç duyan kurumlarda, teknolojik imkânlardan gereğince faydalanmamak olumsuzluktur

Ölçülebilir Hedeflerin Bulunmaması: Kamu kesimlerinin çalışmaları belirli hedeflere göre şekillenmiş çalışmalar değildir. Her ne kadar yeni yasal düzenlemelerle stratejik plan ve performans programları zorunluluğu getirilmiş ise de bunlar hem kısa vadeli programlardır hem de yasak savma kabilinden yapılmış programlardır. Oysa kurumların başarıları için uzun, orta ve kısa vadeli hedeflerini belirlemeleri, bu hedeflere uygun plan ve programları yapmaları gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, hedeflere verdiği önem sebebi ile "hedeflerle yönetim" olarak da değerlendirilebilecek yönetim anlayışıdır (Kaya, 2007: 32).

3.6.3. Diğer Sorunlar

Belediyelerde TKY uygulamalarının önündeki bir diğer sorun ise kalite çalışmalarının yüceltilmesidir. Bu çalışmaların yerleşmesi ve yetkinleşmesi ile bütün sorunların çözüleceğine olan inanç kurum kültüründe önemli sorunlara yol açmaktadır. Kamu hizmetlerinin sunumunda kalite çalışmaları bir amaç değil, hizmet sunumunda uygulanacak sistem değişikliği ile verimliliği artıracak bir amaçtır.

Bununla birlikte bürokratların devamlı olarak önemli kararlar alamamaları ve çeşitli girişimlerde bulunamamaları önemli bir problemdir. Yöneticilerin kendilerinden beklenen girişimci rolünü oynamalarının önünde yeni kaynak bulma, öz gelirleri arttırma ve fiyatlama bakımında sınırlar bulunmaktadır. Zaman zaman siyasetçilerin de müdahalesi söz konusu

olmaktadır. Ancak, politikacılar genellikle kısa vadeli kararlara ağırlık vermektedir (Gedikli, 2003: 58-59).

TKY sisteminin anlaşılabilmesi diğer sebeplerden gösterilebilir. Sistemin özü karar alma mekanizmalarının da sistemleştirilmesi ve prosedürlere bağlanması aşaması, Türkiye gibi özellikle belediye başkanlıklarında güçlü başkan imgesi ile belediyenin gücünün ve hizmet kalitesinin anlaşıldığı ülkelerde siyaset anlayışına ters düşmektedir. Örgütlenme aşamasında sistemin bütün birimlerinin karmaşık ilişkisi Türkiye gibi hiyerarşik esaslara sıkı sıkıya bağlı kamu yönetimi anlayışında, sorumluluklar ve görev tanımları arasında çatışmalara neden olmaktadır. Kamu sektöründe müşteri tanımlamak bazen oldukça güç bazen de tartışmalı olmaktadır “Vatandaş” “müşteri” midir sorusu, kamu hizmetlerinin piyasalaşması ve hizmetlerin kamusal boyutlarının göz ardı edilmesi konusunda tartışmalar sürmektedir.

Vatandaşların birbirleriyle uyuşmadığı çıkarları da olabilmektedir. Bir programın direkt müşterilerinin çıkarları ile çoğu vergi mükellefi olan halkın çıkarları ters düşebilmekte, bu durumlarda müşteri tatmininin sağlanması açık ve faydalı bir amaç olmaktan öteye başka sorunları gündeme getirmektedir. Öte yandan, kamu sektörü çıktıları ölçme ve işlemin güçlüğü, yöneticilerin kamu kaynaklarını kötüye kullanmasını önlemek ve kaliteye geliştirmek için mali kontrol ve sorumluluğa daha çok önem verilmesini gerektirmiştir (Gedikli, 2003: 62).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ŞİŞLİ BELEDİYESİ TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI

Bu bölümde; Şişli Belediyesi'nde TKY uygulamaları ve sonuçları incelenecektir.

Şişli Belediyesi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda getirilen yeni düzenlemeler ile kalite, verimlilik, etkinlik odaklı yönetim yaklaşımını benimsemiştir. Belediye'de, örgüt kültürü açısından, kalite yönetim sistemlerini ISO 9001 (Ek 1.), ISO 14001:2004 (Ek 2.) OHSAS 18001:2007 (Ek 3.) ve ISO 100002 (Ek 4.) kalite belgeleri, performans planlama, stratejik planlama ve fiziki kaynaklar ve insan kaynakları yönetimini bütünleşik olarak uygulayan "Entegre Yönetim Sistemi" bulunmaktadır.

Şişli Belediyesi TKY uygulamaları, 2010, 2011, 2012 Yılı Faaliyet Raporları, Şişli Belediyesinin Stratejik Planı ve 2012 yılı Performans Programı, Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı, Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme Prosedürü incelenerek araştırılmıştır. Ayrıca Şişli Belediyesinde Entegre Yönetim Sistemini organize eden birim olan Çevre ve Koruma Kontrol Müdürlüğü ile de görüşme yapılmıştır.

Şişli Belediyesi'nde TKY uygulamalarını, Belediye Başkanı'nın kalite yönetim sürecine olan inancı da etkilemektedir. Siyasi otoritenin kalite yönetimine inanması TKY sürecinin bir yönüdür. Bu anlamda olarak üst yönetimin sorumluluğunda olan, temel ilkeleri ve öncelikler belirlenmiştir.

4.1. ŞİŞLİ BELEDİYESİ GÖREV VE YETKİLERİ

Şişli ilçesi 1570 Hektar yerleşim alanı, 260 hektar askeri alan, 1670 hektar orman alanı olmak üzere, 3500 hektar yüzölçüme sahiptir. Şişli, Asya ve Avrupa kıtaları arasında transit olarak kullanılan ve ticaret, turizm,

alışveriş merkezi olarak kullanılan İstanbul'un en yoğun yerleşim yerlerinden biridir. Şişli ilçesinde 28 mahalle, 83 cadde ve 1035 sokak bulunmaktadır (Şişli Belediyesi, 2012). Şişli ilçesinde 2012 yılı verilerine göre 318.217 kişi ikamet etmektedir (TUİK, ADNKS).

Şişli Belediyesi'nin görev ve yetkileri, 2004 yılında yayınlanan 5393 Sayılı Belediye Kanun'unda belirtilmiştir. Aynı zamanda 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda da ilçe belediyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarını açıklayan maddeler bulunmaktadır.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14 maddesinde mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla belediyelerin görevleri,

- İmar, kentsel alt yapı, coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık, zabıta, acil yardım, kurtarma ve ambulans, şehir içi trafik, defin, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, konut, kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor, sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma, ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapmak, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açmak.
- Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapmak veya yaptırmak, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılamak, sağlıkla ilgili her türlü tesisi açmak ve işletmek, kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek. Gerekğinde öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül vermek, Gıda Bankacılığı yapmak.

- Kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapmak veya yaptırmak.
- Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkartmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek,
- Gerçek ve tüzel kişiler ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek,
- Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılım paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak, vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak,
- Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak,
- Mahalli müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içeri-sinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek,
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşma ile tasfiyesine karar vermek,
- Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla, izinsiz satış yapan seyyar satıcıları ticaretten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların ticaretten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek 30 gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları da yoksullara vermek,
- Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek,

- Belde sakinlerinin belediye hizmetleri ile ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapmak,
- Kanunlarla münhasıran Büyükşehir Belediyesi'ne verilen görevler ile 5216 sayılı yasanın 7. maddesinin 1. fıkrasında sayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak,
- Büyükşehir katı atık yönetim planına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak,
- Sıhhi işyerlerini, 2. ve 3. sınıf gayrisıhhi müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek,
- Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek şeklinde sıralanan hizmetlerini yapmak, yaptırmak, yürütmek, işletmek, işlettirmek olarak belirlenmiştir (5393 sayılı Kanun, 2004, Şişli Belediyesi, 2013: 12).

4.2. ŞİŞLİ BELEDİYESİ ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMİ

Şişli Belediyesi Yönetimi, TKY uygulamaları için Entegre Yönetim Sistemi (EYG), oluşturmuş ve uygulamaktadır. Kalite yönetim sistemi Şişli Belediyesi'nin stratejik bir karar olarak belediye hizmetlerinin odak noktasında halkın bulunduğu iç ve dış müşteri (vatandaş) memnuniyetini hedef alan, planlama sürecinden uygulamaya ve kontrol etmeye kadar olan bütün işlemlerin standardizasyonunu ve dokümantasyonun tek tipleştirilmesini sağlayan sistemdir.

Bu kalite sistemi ISO 9001:2008 (Ek 1.), ISO 14001:2004 (Ek 3.) OHSAS 18001:2007 (Ek 2.) ve ISO 100002 (Ek 4.) kalite belgeleri onaylanmıştır. Hizmetlerin ISO 9001, ISO 14001:2004 OHSAS 18001:2007 ve ISO 100002 standartları sistem şartlarının karşılanması amacıyla kurulan EYG sistemi, sistem prosedürlerini, süreç planları, görev tanım ve sorumluluklarını, iş talimatlarını kurum kültürünün ve organizasyon yapısının ana amacı olan

çalışma şartlarını oluşturmuş ve yazılı hale getirmiştir (Şişli Belediyesi, 2013: 6).

Şişli Belediye Başkanlığı, EYS içinde birinci düzeyde EYS El Kitabı, ikinci düzeyde EYS sistem prosedürleri ve süreç planları, üçüncü düzeyde iş talimatları, formlar, destek dokümanları ve dış dokümanlar bulunmaktadır. Şişli Belediye Başkanlığı'nın tüm süreçleri Şişli Belediyesi Süreç Planlarında tanımlanmıştır (a.g.e: 7).

Belediye Başkanlığı, EYS' nin yönetimini, kontrolünü, ölçümünü ve performans yeterliliğini saptamak için verilerin kullanımını sağlamıştır. EYS' nin işletilmesi ve gözlenmesinde gerekli olan kaynakları ve bilginin elde edilebilirliğini güvence altına alınmasını sağlamış ve ölçümlerin analizlerini uygun olarak belirlenmiş aralıklarla değerlendirmektedir.

Şişli Belediye'sinde "kalite yaklaşımı hizmetlerin sunulmasında sürecin her parçasıdır" şeklinde ifade edilmektedir. Organizasyonda tanımlanmış her bölüm ürün ve hizmetin kalitesinden sorumludur. Aşağıda ilk olarak ISO 9001:2008 kalite belgesi ile onaylanan kalite sistemi açıklanacaktır. Bu kalite sistemi içinde yer alan ve 2012 yılında alınan ISO 100002:2004 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sistemi ayrı bir bölüm içinde değil geliştirilmiş Müşteri Odaklılık başlığı altında incelenmiştir. Bölümün sonunda ise Çevre Kalite Yönetimi Sistemi (İSG) sağlayan ISO 140001:2004 ve İş Sağlığı Güvenliği Yönetimi Sistemi OHSAS 1800:2009 kalite belgeleri ile oluşturulmuş faaliyetler açıklanmaktadır.

4.2.1. ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi

4.2.1.1. Dokümantasyon

Şişli Belediye Başkanlığı vizyon, misyon, politika ve hedefleri ile uyumlu bir EYS sistemi oluşturmuştur. Bu sistem süreç analizleri, iş tanımları, görev yetki ve sorumluluklar, kontrol ve iyileştirme çalışmaları sistemli bir şekilde dokümente edilerek uygulanmaktadır. Başkanlık, ISO 9001, ISO 14001:2004 OHSAS 18001:2007 ve ISO 100002 kalite şartlarını kapsayan

Entegre Yönetim El Kitabı ile EYS dokümantasyon yapısını detaylı olarak açıklamıştır (a.g.e: 8).

4.2.1.1.1. Entegre Yönetim El Kitabı

EYS El Kitabı'nda kalite sisteminin temel yapıları olan prosedürlerin, standartlarının ve gerekliliklerinin nasıl karşılandığı detaylı olarak açıklanmıştır. EYS El Kitabı, EYS Politikası ve hedeflerini, EYS sistemini, temel sorumluluklarını, görev ve yetkilerini açıklayan üst düzeydeki bir dokümandır. Hizmet kalitesini etkileyen tüm faaliyetler ve bunları gerçekleştiren tüm bölümler ve personeli bağlayıcıdır (a.g.e: 8).

4.2.1.1.2. Kayıtların Kontrolü

Şişli Belediye Başkanlığı'nda EYS'nin parçası olan prosedür ekinde tutulması gereken formlar, EYS yazışmaları, raporlar kayırlar olarak tanımlanmaktadır. Kayıtların kullanıcı bölüm yetkilileri veya sorumluları belirlenerek Kayıt Takip Listesi'ne kayıt edilir. Yönetim temsilcisi işlerin sorumluluğunu yüklenen ve uygulana personelidir (a.g.e: 8). Kayıtlar hem fiziki olarak hem de bilgisayar ortamında saklanmaktadır.

4.2.1.2. Şişli Belediyesi Yönetiminin Sorumluluğu

Şişli Belediye Başkanlığı'nın kaliteye yaklaşımı hizmetlerin sunulmasında sürecin her parçasıdır. Organizasyonda tanımlanmış her bölüm ürün ve hizmetin kalitesinden sorumludur. Şişli Belediye Başkanlığı vatandaş ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini anlamayı ve belediye hizmetlerinin sunumunda memnuniyeti sağlamayı hedeflemiştir. Şişli Belediye Başkanlığı EYS Politikalarını oluşturan dokümantasyonların bulunduğu yerlerde, Şişli Belediyesi ağ sisteminde ve duyuru panolarında kalite belgelerini duyurmaktadır (Ek 5.)

Şişli Belediyesi Başkanlığı sorumluluğunda bulunan ve kalite taahhütlerini belirleyen EYS Politikaları aşağıda gösterilmiştir

4.2.1.2.1. Misyon ve Vizyon

TKY uygulamalarının stratejik planlama ile birlikte Belediyelerin gelecekteki beklentilerinin ve kurumun varoluş nedenlerinin açıklandığı sırasıyla misyon ve vizyon örgüt kültürünün temelidir.

Şişli Belediye üst yönetimini temsil eden Belediye Başkanlığı, vizyon, misyon, politika ve hedefleri ile uyumlu etkin bir Entegre Yönetim Sistemi'nin temelini oluşturmaktadır.

Şişli Belediyesi'nin misyonu; "Şişli'de, çağdaş yaşamın herkesin hakkı olduğunu kabul ederek, Şişli'de yaşayanların kentli haklarını karşılayan bir temel yaklaşım ile çağdaş bir kente ulaşmaktır. Şişli Belediyesi, kent yönetiminde deneyime, birikime ve özgüvene sahip yapısıyla, bunu başarabilecek yetenek ve liderliğe sahiptir. Amaç Şişli'li olma bilincini geliştirerek ve kent kimliğine sahip çıkarak, örnek bir kent oluşturmak" olarak belirlenmiştir (Şişli Belediyesi, 2013: 12).

Vizyonu ise; "Şişli'de sevgi ve kültürle yoğrulmuş yaşam kalitesinin, zenginleştirilmesi ve yükseltilmesi" olarak açıklanarak, (a.g.e: 12). Vizyonun gerçekleşmesi için esas alınacak ilkeler ise;

- Hukuka uygunluk,
- Dürüstlük ve güvenilirlik,
- Beceriklilik,
- Hoşgörü ve saygı ile
- Kararlılık ve tutarlılık, (a.g.e: 11) olarak belirtilmiştir.

4.2.1.2.2. Amaç ve Hedefler

Şişli Belediyesi'nin 2010-2014 dönemi Stratejik Planı'nda 2012 yılına ilişkin 19 adet stratejik amaç ve stratejik amaçlar doğrultusunda 44 adet stratejik hedef belirlenmiştir (a.g.e. 195)

Amaç ve hedefler 5 başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar

- Kurumsal Yapı
- Kentsel gelişme ve yapılanma
- Çevre ve Halk Sağlığı
- Eğitim, sosyal ve Kültürel Yaşam
- Dış ilişkilerdir.

Faaliyet raporlarında amaçlar ve hedeflerle beraber bu amaç ve hedeflere ulaşılabilecek çalışmalarda temel politika ve önceliklerde belirtilmiştir. Temel politika ve önceliklerin birinci maddesi' nin TKY felsefesine uygun olarak belirlendiği söylenebilir. Buna göre 1. Madde; "toplum kalite hedefi doğrultusunda; Şişli Halkının belediye hizmetleri ile ilgili beklenti ve memnuniyetini en üst düzeyde tutmak" şeklinde açıklanmıştır. Diğer maddelerde göze çarpan özellikler ise şunlardır.

- 1) Hizmetlerden faydalanan ve etkilenen tüm kesimler ile çalışanların Şişli Belediyesi'ne duydukları güveni sürekli geliştirerek, öncü ve kaliteli belediye hizmetleri sunmak,
- 2) Öncü belediye anlayışıyla; İlçede bulunan tüm eğitim kurumlarının her yönden desteklenerek fiziki ve diğer koşullarının çağdaş standartlara yükseltilmesi ile çağdaş, güvenli ve kaliteli bir eğitimin yapılmasını sağlamak,
- 3) Olası bir deprem veya afet durumunda halka en hızlı şekilde ulaşılmasını ve hizmet verilmesini sağlayacak olan Afet

- Müdahale Sisteminin daha da geliştirilerek her an göreve hazır olmasını sağlamak,
- 4) Teknolojik yenilikleri, bilimsel ve yönetsel gelişmeleri sürekli takip etmek ve halkın hizmetine ivedilikle sunmak,
 - 5) Çalışanların hizmete kendiliğinden katılımını arttıracak bir çalışma ortamını oluşturmak, Meclis üyeleri ile muhtarlarla ve çalışanlarla ile sorunları birlikte çözme azim ve kararlılığını sürekli kılmak,
 - 6) Halkın kaliteli ve etkin sağlık hizmetlerine daha kolay ve hızlı ulaşabilmesi için kurulmuş olan sağlık tesislerinin, personel ve donanımının artırılarak sağlıklı ilçe hedefi sürekliliğini korumak,
 - 7) Çağdaş yönetim ilkesi doğrultusunda, kalite sistemini sürekli gözden geçirerek elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, yapılması gereken iyileştirme çalışmalarına önem ve öncelik vermektir (a.g.e: 13).

4.2.1.3. Müşteri Odaklılık ve ISO 10002:2004 Kalite Belgesi

Şişli Belediyesi TKY uygulamalarının ana amacına uygun olarak, müşteri odaklılık olarak tanımlanan, vatandaş beklenti ve gereksinimlerini ön plana almaktadır. Vatandaş memnuniyeti kamu kurumlarında TKY çalışmalarının ana amacını oluşturmaktadır. ISO 90001: 2008 içinde müşteri odaklılık olmasına rağmen Şişli Belediyesi 2012 yılında ISO 10002:2004 Kalite belgesi olarak müşteri odaklılık anlayışını mükemmelleştirmeye yönelik çalışmalarını geliştirdiğini belirtmiştir.

Belediye, vatandaş isteklerinin belirlenmesi ve vatandaş memnuniyetinin artırılmasına yönelik çalışmalara özel bir önem vermektedir. Bu amaçla 2012 yılı itibariyle ISO 10002:2004 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi kapsamında çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır. Bu çerçevede başta hizmet talebinde bulunan vatandaşların taleplerini istenilen zamanda karşılamak, söz konusu taleplerin net ve açık olarak alındığını tam olarak anlaşıldığını, eksiksiz olarak tanımlandığını,

zamanında ve istenildiği biçimde karşılandığını güvence altına alabilmek için gerekli olan planlar Hakla İlişkiler bölümü tarafından yürütülmektedir.

Şişli Belediye Başkanlığı'nda ölçme değerlendirme sonuçları, vatandaş memnuniyeti anket sonuçları, vatandaş beklenti ve istekleri, yönetim toplantıları, Düzeltici, Önleyici Faaliyet İşlemleri (DÖFİ), eğitimde yenilik ve teknolojilerin izlenmesi vb. raporlar ve tutanaklar üst yönetim tarafından vatandaş memnuniyeti açısından dikkate alınır. Vatandaş istekleri karşılanması, beklentilerin ve tatminlerin ölçülmesi, için Vatandaş Memnuniyeti Anketleri ve saha çalışmaları yapılmaktadır. Bu anketler, Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme Prosedürüne göre uygulanmaktadır (Şişli Belediyesi, 2013: 10)

4.2.1.3.1. Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme

Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme Prosedürü Şişli Belediyesi'nden hizmet alan özel veya tüzel kişilerin istek, şikâyet ve memnuniyetini kapsamaktadır (Şişli Belediyesi, 2012: 1). Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme Prosedürü'nün çalışma şekli aşağıda gösterilmiştir.

Vatandaş Şikâyetlerinin Kayıt Altına Alınması: Vatandaşlardan gelen dilekçeler veya kurumlar tarafından gönderilen vatandaşlara ait dilekçeler, Yazı İşleri Müdürlüğü'nün gelen evrak kayıt defterine ve Kent Yönetim Platformu (KEYOP) Belge Yönetim Sistemine işlenerek kayıt altına alınır. Bölüm Müdürü şikâyeti inceleyerek personele havalesi yapılır. Mavi Masa uygulaması yoluyla ya da e-posta yoluyla gelen şikâyet dilekçelerine de aynı işlemler uygulanır.

Vatandaş Şikâyetlerinin Değerlendirilmesi: Vatandaş şikâyetleri kayıt altına alındıktan sonra şikâyet sahibine yasal süreç içinde yazılı olarak (e-posta, veya resmi yazı) sonuçlar bildirilir. Mavi Masa'dan gelen şikâyetlerin sonuçlarını ise müdürlükler Mavi Masa tarafından vatandaşa cevap verilmek üzere Mavi Masa'ya bildirir

Vatandaş Şikâyet Sonuçlarının Takibi: KEYOP Sistemindeki akış izleme menüsü ile konusuna göre müdürlükler bazındaki sonuçları hakkında

istatistiki bilgiler Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından grafikler halinde raporlanarak her ay ilgili müdürlüklere e-posta yolu ile iletilir. Sonuçlar bölüm müdürlükleri tarafından takip edilmektedir.

Vatandaş Şikâyetlerinin Gözden Geçirilmesi: EYS Sorumlusu şikâyetleri ele alma prosesinin performansların değerlendirilmesi için tüm müdürlükler tarafından yılda iki kez şikâyetlerin alınması, takip edilmesi, değerlendirilmesi cevap verilmesi ve kapatılması ile ilgili sayısal/istatiki veriler şikâyetlerin konusuna göre sınıflandırılarak incelenir (a.g.e, 2012: 1-3).

4.2.1.3.2. Anket Uygulaması

Vatandaş memnuniyetini ölçme anketi yılda bir defa olmak üzere EYS Sorumlusu tarafından tüm müdürlükler için genel olarak hazırlanır veya revize edilir. Vatandaş Memnuniyeti Anketi iki şekilde yapılmaktadır.

- 1) Belediye binası içindeki belli noktalarda bulundurulmuş vatandaş memnuniyeti anket formunun vatandaşlar tarafından doldurulması
- 2) Temmuz ayında yılda bir kez Yazı İşleri Müdürlüğü tarafından dış kuruluşlara saha anketi şeklinde yapılır.

Belediye binası içerisindeki vatandaşlar tarafından doldurulan vatandaş memnuniyet anketleri müdürlükler tarafından 6 ayda bir EYS Sorumlusu'na gönderilen anket sonuçları EYS Sorumlusu tarafından değerlendirilir. Anket sonuçları da Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantısı'nda sunulup incelenerek ihtiyaç halinde DÖFİ açılır (a.g.e, 2012: 3).

4.2.1.4. Planlama

4.2.1.4.1. Kalite Hedefleri

EYS yıllık olarak Yönetimin Gözden Geçirilmesi toplantısı sırasında üst yönetim tarafından belirlenir ve ilgililere dağıtılır. Bu amaç ve hedeflere ulaşma ile ilgili olarak periyodik raporlamalar yapılmakta ve bir sonraki YGG Toplantısında gözden geçirme ve değerlendirme yapılmaktadır (Şişli Belediyesi, 2013: 12).

4.2.1.4.2. Entegre Yönetim Sistemi Planlaması

EYS planlaması için Yönetim Temsilcisi tarafından EYS gereklilikleri ve ihtiyaçları belirlenir. Bu ihtiyaçlara uygun dokümantasyon yapısı belirlenir ve Doküman Kontrolü Prosedürü'ne uygun olarak dokümante edilir. Yapılan planlamalar Yönetimin Gözden Geçirilmesi Prosedürü'ne uygun olarak dönemsel aralıklarla gözden geçirilir (a.g.e: 12).

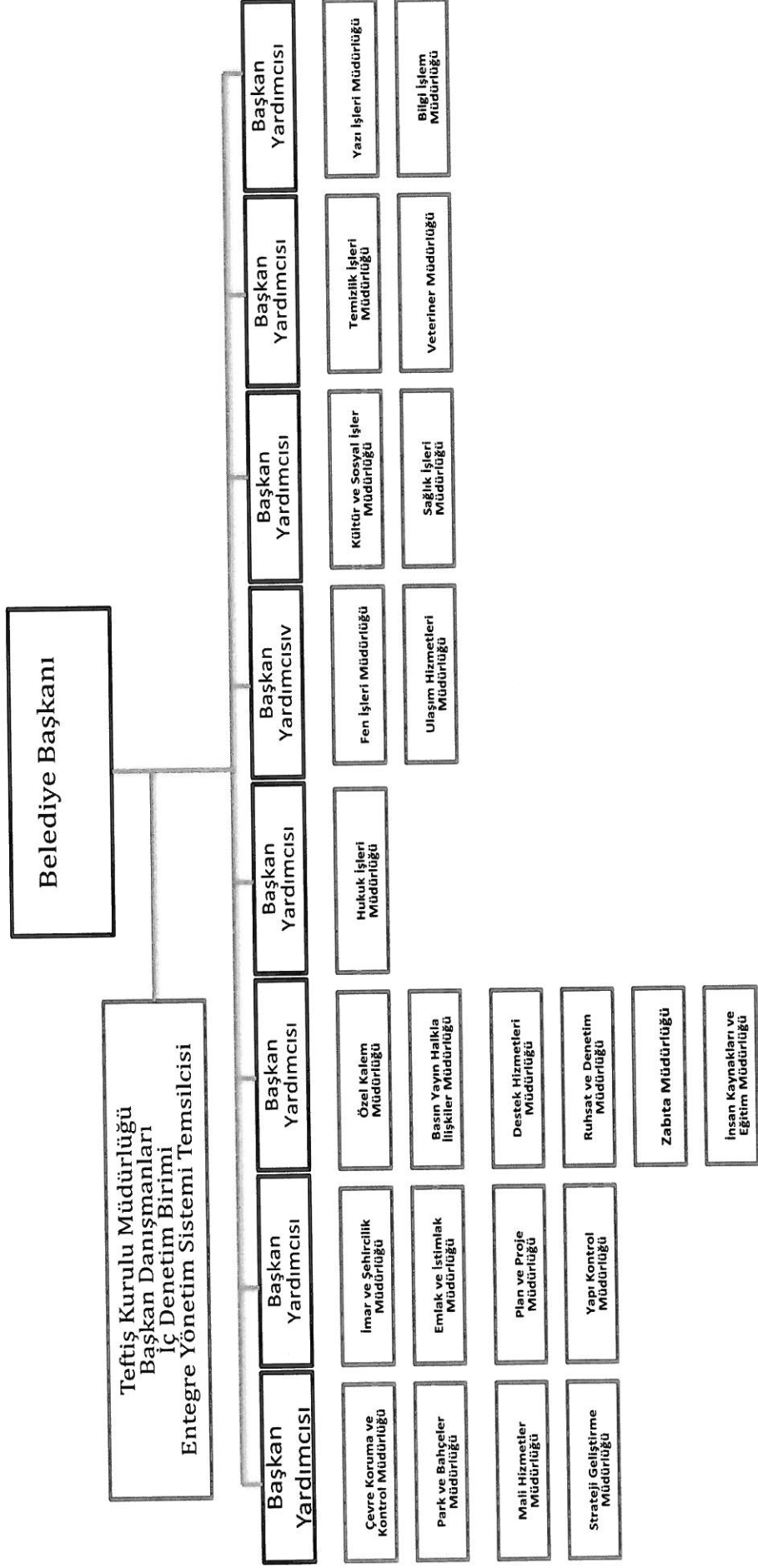
4.2.1.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

Şişli Belediyesi'nin organizasyon yapısı kanun, yönetmelik ve tebliğler ile biçimlendirilmiştir. 5393 sayılı Belediye Yasası ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu ile belirtilen organizasyon yapısı halka dönük hizmet anlayışı ile oluşturulmuştur.

Teşkilat yapısında gösterilmese bile paydaşlar yani Halkın, Belediye Başkanlığı'nın üstünde olduğu belirtilmektedir. Belediye Başkanına direk bağlı olarak çalışan Teftiş Müdürlüğü Başkanı ve danışmanları, İç Denetim Birimi Entegre Sistemi Yönetim Temsilcisi başkan yardımcılarının da faaliyetlerinden sorumlu birimleri oluşturmaktadır. Şişli Belediyesi'nde 8 adet Belediye Başkan Yardımcısı bulunmaktadır. Başkan Yardımcılarına bağlı olarak çalışan, 19 adet müdürlük görev yapmaktadır. Aşağıda Şişli Belediyesinin teşkilat yapısı şema şeklinde verilmiştir.

Bütün bölümlerin sorumluluk, yetkileri EYS El Kitabı'nda ayrıntıları olarak belirtilmiştir. Organizasyon yapısı TKY uygulamalarında bölümlerin görevlerini İş Akış Şemalarına (Ek 6.) uygun olarak yerine getirmektedirler. Tezin sınırları içinde Şişli Belediyesi'nde ki müdürlüklerin görev tanımları, sorumlulukları ve yetkileri incelenmemiştir. Ancak TKY çalışmalarının yürütücüsü olarak Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü içinde "Yönetim Temsilcisi"nin görevleri ve sorumlukları açıklanmıştır.

Şekil 7. Şişli Belediyesi Teşkilat Yapısı



Kaynak: Şişli Belediyesi 2012 Yılı Performans Programı temel alınarak Çizilmiştir.

4.2.1.5.1. Yönetim Temsilcisi

EYS kurulmasından ve sürekli iyileştirilmesinden sorumlu olarak yönetim temsilcisi bir atama yazısı ile atanmaktadır.

Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü İç denetçi olarak EYS'ni TKY faaliyetlerine uygun olarak bütün müdürlüklerin çalışmalarının tek bir sistemde görülebilmesi ve koordine edilmesinden sorumlu aynı zaman da uyumlaştırıcı görevi de bulunan özel bir konumdadır.

TKY faaliyetlerinin amacı; belediye çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmaktır (5018 sayılı Kanun, 2003: md.55). Sistematik, sürekli ve disiplinli yapılan faaliyetlerde kabul görmüş standartlara uygunluk aranmaktadır. Yönetim temsilcisinin görevleri aşağıda yer almaktadır (Şişli Belediyesi, 2013: 54).

- 1) Şişli Belediye Başkanlığı'nda kurulan EYS'nin, İç Denetim Prosedürüne bağlı olarak denetleyip uygulanabilirliğini ölçmek.
- 2) Denetimler için Detay Planlarını hazırlamak ve denetlenecek bölüme iletmek.
- 3) İç denetim soru listesini hazırlamak.
- 4) Detay Planlarına uygun olarak iç denetimleri yapmak, yapılan çalışmaların uygulama dokümanlarına uygunluğu ve tutulan kayıtların etkinliğini gözlemlemek.
- 5) Denetim sonunda görülmüş uygunsuzluklar için DÖFİ'lerini hazırlamak
- 6) DÖFİ'lerin temrin tarihi sonunda takip dökümlerini yapmak.
- 7) Denetim Raporunu hazırlamak
- 8) Yönetim Temsilcisinin vereceği görev ve talimatları yerine getirmek.

4.2.1.5.2. Şişli Belediyesi'nin Kurum İletişimi

Şişli Belediyesi, EYS yönünden, birimler arasında bu birimlerin kurum, kuruluş ve işlemler ile her türlü iletişimin ve koordinasyonun sağlanması, kuruluş dışındaki ilgili taraflardan gelen belgelerin kabulü, kaydı ve cevaplandırılması yönünde yapılacak uygulamaları düzenlemektedir. TKY uygulamalarında etkileşim ve iletişimin rolü büyüktür. Kurumun iç ve dış müşterilerle bilgi akışının sağlanması ve karşılıklı yönetime katılmayı sağlayan iletişim iki farklı yol ile olmaktadır.

İç İletişim: Şişli Belediyesi'nde İç iletişimin etkin ve hızlı olabilmesi için teknolojik yatırımlar ve gelişen teknolojilere göre yeni yöntemler sürekli iyileştirme ilkesi ile araştırılmaktadır. İç iletişim sözlü ya da yazılı olabilmektedir. Sözlü iletişim bireysel iletişim araçları ve ortak toplantılar ile yapılmaktadır. Yazılı iletişim ise iç yazışma ile veya elektronik ortamda sağlanmaktadır.

Şişli Belediyesi'nin çevreye karşı taahhütlerini, içerdeki personel ve dışarıdan gelen kişilere duyurulması amacıyla EYS politikalarını içeren yazılar tüm birimlerin ve şantiyelerin girişi ve uygun olan diğer yerlere asılmaktadır (Ek 5.). Politikalar ile birlikte çevre amaç ve hedefleri ile bu hedeflerdeki başarı durumunu yansıtan yazı tablo ve ya grafikler çalışanlara dağıtılarak düşünceleri alınmaktadır.

Dış İletişim: Şişli Belediyesi'nin EYS politikaları, amaç ve hedefleri program hakkında web sayfasında bir bölüm açılarak kamuoyunun bilgilendirilmesi sağlanır. Bunun yanında kamu oyundan gelecek şikâyet, eleştiri gibi durumlar için web sayfasında gerekli adres bulunmaktadır. Ayrıca yeni kurulan şantiyelerde yakın çevrede yaşayan halkın işletmenin çevre yönetimi yaklaşımları hakkında bilgilendirmek, ortaya çıkan olumsuz koşullarda ulaşabilecekleri kişi veya yerleri tanımlamak amacıyla kahvehane toplantıları, salon toplantıları veya yerel gazete ilanları ile bilgilendirilmesi sağlanmaktadır (a.g.e: 55).

Şişli Belediyesi'nin EYS faaliyetleri kapsamında Belediye Başkanı onayı ile yapılan çalışmaların kamu kurum ve kuruluşları, halk sivil toplum örgütleri gruplarının katılımı da sağlanmaktadır (a.g.e: 56).

4.2.1.5.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi

Şişli Belediye Başkanlığı'nda kurulmuş olan EYS'nin yeterliliği, uygulanabilirliği ve etkinliği üst yönetim tarafından yılda en az bir kere sistematik olarak düzenlenen toplantılarla gözden geçirilmektedir. Bu gözden geçirilme işlemi Yönetimin Gözden Geçirilmesi Toplantısı'nda incelenerek konular ve kaynaklar ile ilgili birim müdürlükleri ile ortaklaşa yapılmaktadır.

Yönetimin Gözden Geçirilmesi Toplantısı'nda TKY uygulamalarının incelenerek analiz edilmesini sağlayan başlıklar aşağıda gösterilmiştir.

- Önceki yönetimin gözden geçilmesi toplantısında kararlar, sonuçlar ve bunların etkinliği
- EYS politikası
- Süreç izleme Parametreleri ve sonuçları
- Vatandaş Şikâyetleri ve Vatandaş Memnuniyeti başlıkları altında müşteri geri beslemeleri
- Çevre etkileri
- Kazalar ve Kaza değerlendirmeleri
- İç denetim sonuçları
- Belgelendirme kuruluşlarınca yapılan dönemsel denetim sonuçları
- Taşeron ve tedarikçi değerlendirme sonuçları
- Kalite hedeflerinin sonuçları
- Kaynak ihtiyacı

Yönetimin kalite sisteminin performansını ve etkinliğini gözden geçirmesine yönelik bu toplantılarda kalite sisteminin işlerliğine olumlu yönde değerlendirilir, çeşitli öneriler ve yönlendirmeler değerlendirilmekte ve karar bağlanmaktadır.

4.2.1.6. Kaynak Yönetimi

Şişli Belediyesinin TKY uygulamaları sahip olduğu insan ve fiziki kaynaklarla yürütülmektedir. TKY çalışmalarının odak noktası insan kaynak

yönetimi sürecinde uygulamaların temelini oluşturmaktadır. Kaynak yönetiminde Belediye'nin sahip olduğu fiziki kaynaklar açıklanmamıştır, ancak TKY uygulamaları kapsamında personel bilgisi ve bilgi teknolojilerdir.

4.2.1.6.1. İnsan Kaynakları

İnsan kaynağı bakımından kalitenin personelin, kalitesi ve eğitimi ile ilişkili olduğu eğitimin bir yatırım unsuru olduğu bilinmektedir. İnsan kaynaklarının sürekli eğitim ile hizmet kalitesini geliştiren en önemli unsur olması Belediye içinde personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği, belirlenen eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesi amacı ile Eğitim Prosedürü yayınlanmıştır. Bu prosedüre göre ilgili birimlerde niteliklerine göre çalışacak personelin alacağı eğitimler, planlanır ve hizmet içi eğitimlerin işleri yürüten personele uygun olarak seçilmesi ile insan kaynaklarının yönetimi İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

Hizmet kalitesini etkileyen işleri yürüten personel için gerekli yeterlilik iş tanımlarının yapıldığı görev, sorumluluklar ve yetkiler bölümünde EYS El Kitabında açıkça tanımlanmıştır.

Cinsiyet	Memur		İşçi		Sözleşmeli	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kadın	138	37%	66	21%	9	60%
Erkek	226	63%	244	79%	6	40%
Toplam	364	100%	310	100%	15	100%

Kaynak: (Şişli Belediyesi, 2013: 21)

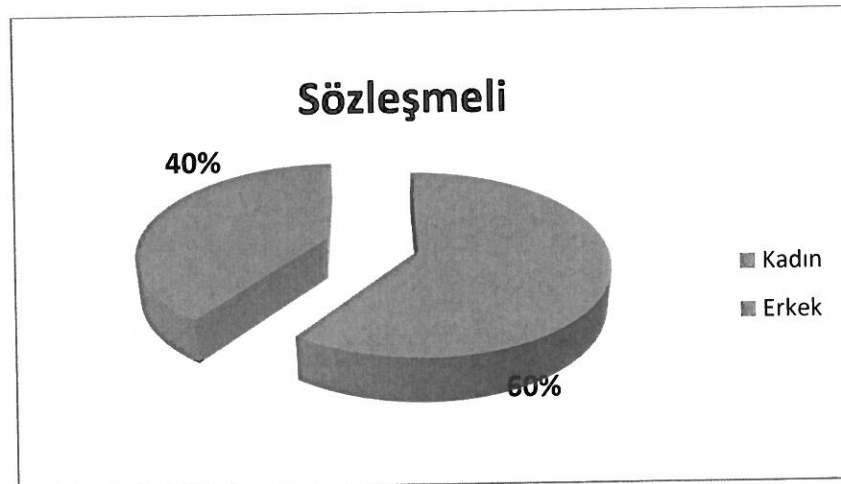
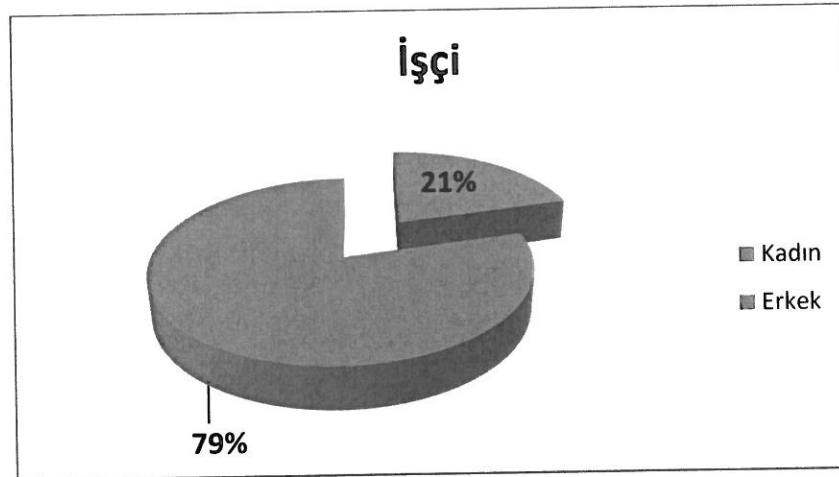
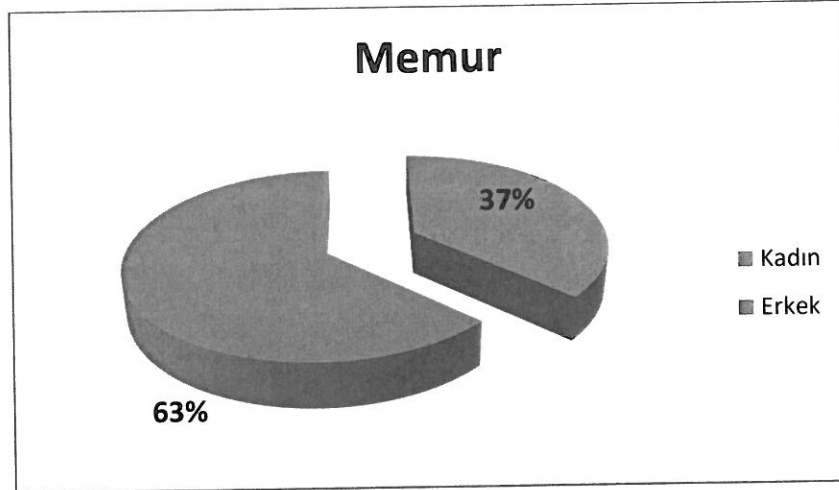
Tablo 2.Şişli Belediyesi Personeli Demografik Durum

	Memur	İşçi
İlköğretim	49	13%
Lise	125	34%
Meslek Lisesi	31	9%
Ön Lisans	31	9%
Üniversite	128	35%
Toplam	364	100%

Kaynak: (Şişli Belediyesi, 2013: 21)

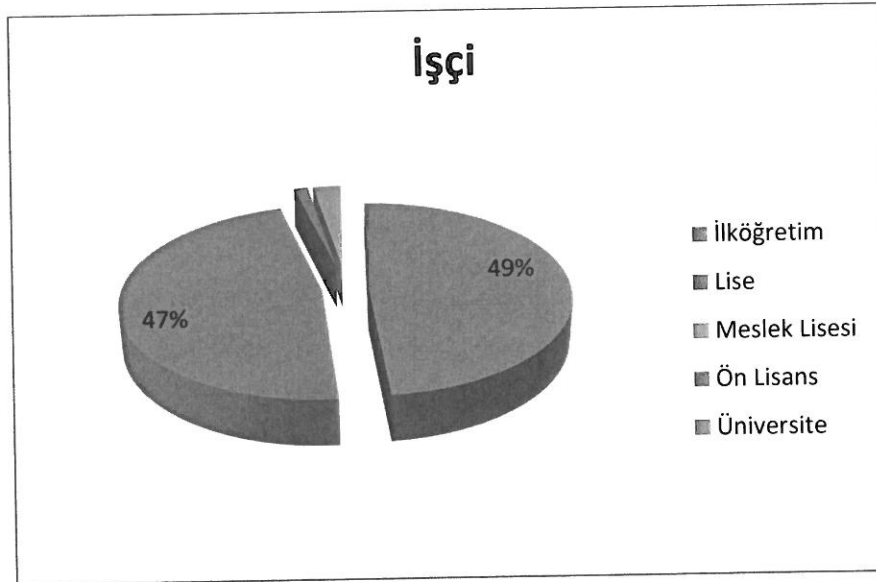
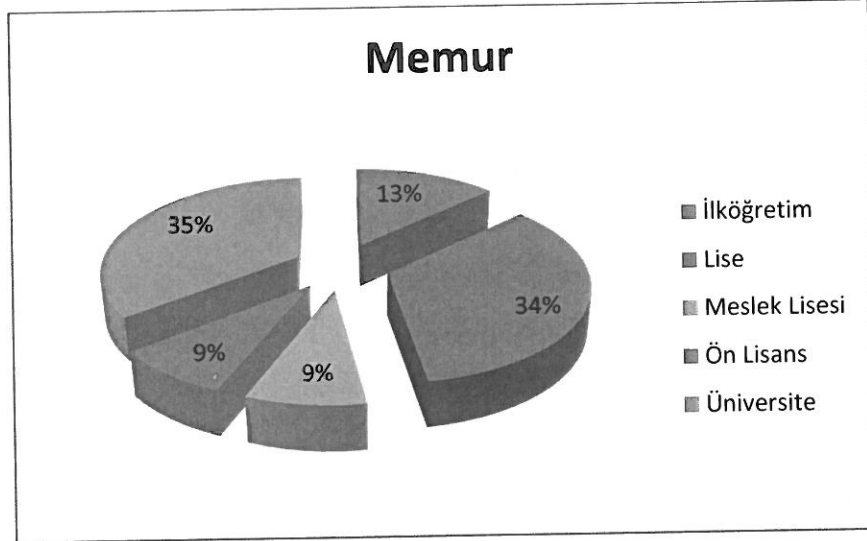
Tablo 3. Şişli Belediyesi Personelin Eğitim Durumu

Şekil 8. Şişli Belediyesinde İnsan Kaynakları



Kaynak: (Şişli Belediyesi, 2013: 21)

Şekil 9. Şişli Belediyesi Personelinin Eğitim Durumu



Kaynak: (Şişli Belediyesi, 2013: 21)

Belediye hizmetlerinin üretimi ve sunumunda EYS kalite standartlarının sürekliliğini sağlamak amacıyla personelin kendi uzmanlık konularında aldığı eğitimlerin yanında, müşteri memnuniyeti, bireysel gelişim, iletişim teknikleri konularında da eğitim alması sağlanmıştır. TKY uygulamalarının ve kalite felsefesinin, belediye personeli tarafından farkındalığı artırıcı bilgilendirme toplantıları yapılarak kalite sistemi güvence altına alınmaya çalışılmaktadır.

4.2.1.6.2. Donanım ve Bilişim Altyapısı

4.2.1.6.2.1. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Şişli Belediyesi, teknolojik imkânlar açısından TKY uygulamalarının başarılı olarak yürütülmesi yeterli imkânlara sahiptir. Belediyelerde TKY uygulaması için olması gereken asgari şartlardan olan ve kent üzerinde bilgi hâkimiyeti sağlayacak Kent Bilgi Sistemi bulunmaktadır. Bununla birlikte teknolojik olarak bilginin hızlı şekilde yayılması sağlayacak alt yapısı yeterlidir.

Şişli Belediyesi, teknolojiyi yerine getirilen hizmetlerle bütünleştirme yönelişindedir. Hizmet üretiminde hız, güvenilirlik ve ekonomiklik sağlanmış, hizmetin tüketicisi olan yurttaşlarımızın ulaşmak istedikleri bilgiye kolaylıkla erişebilmesine olanak sağlanmıştır. Hizmet Birimleri arasında sağlanan koordinasyon entegre yönetim sistemi ile gerçekleştirilmiştir (Şişli Belediyesi, 2013: 19).

TKY çalışmalarının ön koşulu olan bilgi teknolojisi 5 ana bölümden oluşan entegre bir sistemdir. Bunlar,

- Kent Bilgi Sistemi
- İnternet Mobil Sistemi
- Donanım Sistemi
- Afet Yönetimi Sistemi
- Süreç Yönetim Sistemidir

4.2.1.6.2.2. Kent Bilgi Sistemi

Kent Bilgi Sistemi, yurttaşların hizmeti tüketmelerini kolaylaştırmasının yanı sıra, hizmetler arasında dengeli dağılım ve koordinasyonu ve yerel özelliklere göre hizmet beklentilerinin saptanabilmesini de sağlamaktadır.

Hizmetin maliyetinin önceden belirlenebilirliği, kaynakların etkin ve verimli kullanılabilirliğini, katılım, açıklık ve hesap verebilirlik gibi demokratik belediyecilik anlayışının egemen kılınabilmesinin de “olmazsa olmaz” koşullarını

oluşturabilen yeteneği kazanabilmek anlamına gelmektedir (Şişli Belediyesi, 2013: 20).

Şişli Belediyesi'nde Kent Bilgi Sistemi oluşturularak otomasyon, sayısal haritalar, saha envanterleri ve binaların fotoğraflanması yapılmıştır. Tek sicil uygulaması ve Adrese Dayalı Nüfus Sayımı (ADNS) ortaklaşa yapılan işlemler tamamlanmıştır. Halkla ilişkiler uygulaması olarak, dinamik olarak sorgulanabilen, modüller, süreç tanımı, TKY ile yurttaşların istek ve talepleri doğrultusunda incelenmekte ve takipleri yapılmaktadır.

Kent Bilgi Sistemi içinde belediyede 14 Sözel Uygulama (MIS) yazılımı, 3 Grafik Uygulama (GIS) yazılımı kullanılmaktadır. Sözel Yazılım Uygulamaları; "Java", ".Net" uygulaması ile geliştirilmiştir. Geliştirilen uygulamalar da Database Oracle üzerinde işlem görmektedir. Grafik Yazılım Uygulamaları; ArcGIS uygulaması ile geliştirilmiştir. Adres Bilgi Sistemi, Plan Sayısallaştırılması ve Harita uygulamalarında ArcGIS uygulaması yapılmaktadır. Ofis Uygulamalarında ise Microsoft 2003-2007 VE 2010 versiyonu kullanılmaktadır (Şişli Belediyesi, 2013: 20).

Şişli Belediyesinde kullanılan "Kent Bilgi Sistemi" yazılımını desteklemek için diğer uygulama yazılımları lisanslı olarak kullanılmaktadır. Bunlar; 10 adet AutoCad 2010, 3 adet Sony Vegas Movie Studio ve 9 adet Adobe yazılımlarıdır (a.g.e: 20).

Bu başlık altında, planlanan çalışmalar arasında, "Elektronik Arşiv Projesi"nin de hayata geçirilmesi de planlanan çalışmalar arasındadır.

Kent Bilgi Sistemi ile TKY çalışmalarının odak noktası olan,

- Belediye hizmetlerinin etkin, hızlı, kaynak maliyeti azaltılmış olarak sunulması,
- Belediye sınırları içinde bulunan fiziki unsurların kontrol edilebilmesi ve geliştirilebilmesi,
- Tapu kadastro işlemlerinin sağlıklı yapılabilmesi,
- Altyapı yatırımlarının ve çalışmalarının planlanmasında koordinasyon

- Halkla ilişkiler açısından yurttaşlarla kurulan bağın hızlı, güvenilir ve etkin bir şekilde oluşturulması,
- Kent trafiğinin düzenlenmesi,
- Belediye ile ilgili bilgi sistemlerinin (vergiler, harçlar, cezalar vb.) hızlı ve güvenilir olarak takip edilmesi
- Belediye bölümleri arasındaki entegrasyonun sağlanması ve koordinasyonun güçlendirilmesi,
- Yurttaşların demokratik katılımlarını artırılması amaçlanmaktadır.

4.2.1.6.2.3. İnternet-Mobil Sistemleri

Şişli Belediyesi'nde ki bütün faaliyetler web tabanlı sistem üzerinden internet aracılığıyla takip edilebilmektedir. Yurttaşlar istedikleri bölüm ile elektronik posta iletilisi ile haberleşebilmekte, başkana mesaj atabilmek e-dilekçe verebilmektedirler.

Yeni teknolojilerin hem belediye hem de vatandaş için sayısız avantajları bulunmaktadır. Bu görüş çerçevesinde merkez hizmet binası dışında bulunan 21 hizmet biriminde (lokasyon) işlemler Metro Ethernet omurgası üzerinden, TT-VPN bağlantı ile gerçekleştirilerek hizmetler süratli ve güvenli bir şekilde verilmektedir (a.g.e: 20).

4.2.1.6.2.4. Donanım Sistemi

Belediye otomasyon sistemi içinde kullanılan sunucular, bilgisayarlar ve bilgisayar çevre elemanları açısından son derece ileri-gelişkin donanımlara sahiptir. 100 KVA + 20 KVA kesintisiz güç kaynağı ile stratejik donanımların aktif kalması sağlanmaktadır. Belediye network yapısı fiber optik haberleşme ile gerçekleşmektedir. Dış Şube bağlantıları TTPVN bağlantı tipi ile merkezle ilişkilendirilmiş bulunmaktadır.

Belediyede, internet çıkışı 150 Mbit hızındadır. Dış lokasyonların merkezde karşılığı içinde 40 Mbit Metro Ethernet teknolojisi kullanılmaktadır.

Kent Bilgi Sistemi; 520 adet personel bilgisayarı, 280 adet yazıcı, 2 plotter, 8 adet scanner , 15 adet server, 5 adet kesintisiz güç kaynağı , 2 firewall, 45 adet diz üstü bilgisayar, 15 adet tablet bilgisayar, 1 adet loglama cihazı, 5 adet projeksiyon aleti, 7 canlı trafik izleme kamerası, 1 adet canlı nikah yayını kamerası ve 1 adet canlı meclis yayını kamerası ile sunulmaktadır (a.g.e: 20).

4.2.1.6.2.5. Afet Yönetim Sistemi

Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü bünyesinde de kullanılmak üzere, Afet yönetim Sistemi yazılımı oluşturularak Kent Bilgi Sistemi ile birlikte hizmete alınmıştır. Şişli Belediyesi, www.sislibelediyesi.com ve www.sisli.bel.tr adresleri üzerinden İnteraktif Belediyecilik hizmetleri verilmektedir.

Web üzerinden şikayet takip sistemi (yakınma izleme) (Mavi Masa Uygulaması), Tahsilat–Tahakkuk-Beyan-name işlemleri, Adres Bilgi Sistemi, Kent Haritası gibi interaktif uygulamalar yapılmaktadır. Bu hizmet 150 MBps Metro Ethernet alt yapısı ile verilmektedir. Mobil uygulamalarında 128 Kb.lık GPRS altyapısı kullanılmaktadır (a.g.e: 20).

4.2.1.6.2.6. Süreç Yönetim Sistemi

Kamu yönetiminde iç kontrol sistemi çalışmalarından en önemlisi süreç yönetimidir. Süreç yönetimi var olan bütün işlemlerin tanımlandığı, denetlendiği ve kontrol edilerek düzenlenmesi olarak tanımlanabilecek süreç yönetimidir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) iş mükemmelliğini oluşturan sekiz faktörden biridir. "süreçler ve verilerle yönetim, kuruluşların, en iyi performanslarını, birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşılması, sistematik bir biçimde yönetilmesi ve işlemleri planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararların, paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler. Arzu edilen sonuçlara odaklanılması, çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi, sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerinin kontrol altında tutulması, gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin

olarak verilere dayalı yönetimin sağlanması gibi yararları vardır (Kılıç ve Türker, 2005).

TKY çalışmalarının en zor kısmı olan süreç yönetimi Şişli Belediyesi'nde uygulanmaktadır.

Şişli Belediyesi, yönetim ve kalite yaklaşımlarının en temel kavramlarından birisi olan süreç üzerine durarak, iş yapış şekillerini süreç bazlı olarak kurgulamayı ve bunu bir yazılım sistemiyle uygulamayı planlamaktadır. Bu amaçla, gerek vatandaşa yönelik hizmetleri gerekse kendi bünyesinde yaptığı çalışmaları birer süreç olarak ele alıp modelleyerek standart, kontrol edilebilir, izlenebilir, her seviyede ölçülebilir bir yapı oluşturulacaktır. Bunun için 2007 yılında başlatılan projede önce, var olan süreçlerin bir haritası çıkarılmıştır

Projenin ikinci aşamasında ise, çıkarılan süreçlerin iyileştirilmesi çalışmaları yapılırken, bu çalışma sırasında eksik olan yeni süreçlerin ortaya çıkarılması, var olan süreçlerin daha verimli ve etkin hale getirilmesi ya da ihtiyaç kalmadıysa ortadan kaldırılması hedeflenmektedir.

Son yıllarda Türkiye'de kamu yönetim yaklaşımının evrilmesine uygun olarak belediyelerin yapması gereken, stratejik planlama ve performans yönetimi gibi çalışmaları, Süreç Yönetim Sistemi'yle çok daha kolay hayata geçirebileceğini gören Şişli Belediyesi, Türkiye'de bu konuda da bir ilk olma yolunda ilerlemektedir.

Proje, Java dili ve teknolojileriyle gerçekleştirilmektedir. Projede yazılım modellemesi için UML dili kullanılmaktadır. Süreçler de UML'in aktivite diyagramlarıyla modellenmektedir. Modellenen süreçler bir iş akış motoru ile gerçekleştirilmektedir. Projede ayrıca bir ilişkisel veri tabanı sistemi kullanılmaktadır. Projede, analiz safhasından test, pilot ve canlı ortama geçiş çalışmalarına kadar modern yazılım proje metodolojileri ve disiplinli bir proje yönetim anlayışı uygulanmaktadır.

Ayrıca Şişli Belediyesi Elektronik Arşivinin oluşturulmasına ve Entegre yönetim sistemine altlık edecek olan Süreç Yönetim Sistemi çalışması Mart 2007'de başlatılmış olup 1. aşaması 31/12/2007 tarihinde sona ermiştir. Bu süreç içinde tüm birimlerden toplam 350 iş ve işlem standardize edilmiştir.

Süreç Yönetim Sisteminin çalışması Haziran 2008 bitirilerek iş süreçleri standart duruma getirilmiştir (a.g.e: 20).

4.2.1.6.2.7. Entegre Yönetim Sistemi

Şişli Belediyesi'nde TKY uygulamalarının sertifikalandırılması süreci tamamlanmıştır. Belediye yönetim sisteminin bütün aşamaları TKY felsefesi içinde organize edilmektedir. Tezin ana konusu olan EYS Üçüncü bölümde açıklanmaktadır.

4.2.1.6.3. Çalışma Ortamı

TKY uygulamalarında kurum, hizmet üretebilmek için gereken çalışma ortamını iyileştirmek ve yönetmek zorundadır. Bu amaçla, sunulan hizmetlerin gerçekleşmesi için altyapı ile ilgili gereklilikler yapılmıştır. Sürekli gelişme çalışmaları ile birlikte, halktan ve çalışanlardan alınan toplam geri bildirimler üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir.

4.2.1.7. Ürün Gerçekleştirme

4.2.1.7.1. Ürün Gerçekleştirmenin Planlanması

Şişli Belediyesi hizmet kalitesinin süreklileştirilmesi için gerekli olan prosedürleri planlamış, prosedür ya da iş akış şeması haline getirmiştir (İş Akış Şeması örneği Ek.6.). EYS için şartların, gerekli tüm kontrol, teçhizat, sabit donanımlar, kaynaklar ve niteliklerin belirlenmesi, uygun olmayan ürünler için karar mekanizmasını içerecek şekilde iş akışları ve faaliyetlerin birbirleri ile olan ilişkileri prosedürlerde anlatılmış ve yayınlanmıştır (Şişli Belediyesi, 2013: 58).

4.2.1.7.2. Vatandaşla (Müşteri) İle İlişkiler

Şişli Belediyesi vatandaşların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve belediye hizmetlerinin yerine getirilmesinde vatandaşın şikayet, düşünce ve taleplerini almaktadır. Yönetişim teknikleri olarak da nitelendirilen vatandaşın yönetim mekanizmasına katılımı aşağıdaki metotlardan birisi olabilir.

- Mavi Masa
- Web Sitesi
- Dilekçe
- Halk Toplantıları
- Vatandaş Şikayetleri
- Sivil Toplum Kuruluşları ile yapılan Toplantılar

Bu metotlar ile gelen vatandaş istek ve talepleri müşteri odaklılık konusunda anlatılan prosedürlere göre değerlendirilmektedir.

4.2.1.7.3. Üretim ve Hizmetin Sağlanması

Belediye hizmetlerinin üretimi daha önce açıklanan iş akışlarına yönelik olarak uygulanmaktadır. Belediye hizmetlerinin sürekli olarak kontrol edilmesi ve kalite sürekliliğinin sağlanması için raporlama sistemi ile yürütülen hizmetler geliştirilmektedir.

4.2.1.8. İzleme ve Ölçme

İzleme ve ölçme faaliyetleri sürekli olarak tekrarlanan sistematik faaliyetlerdendir. Kalite sisteminin sürekliliğini sağlamak için geri besleme teknikleri kullanılarak geliştirilen izleme ve ölçme teknikleri aynı zamanda kanunlarla zorunlu hale getirilmiş ve kamuoyuna yapılan açıklamalardandır. Kurum içi İç Denetim Prosedürüne göre hazırlanan raporlama EYS'nin uygunluğunu, etkinliğini değerlendirme, sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetlerdendir.

Vatandaş Memnuniyeti Anketi ve değerlendirilmesi yukarıdaki bölümlerde açıklanan iyileştirme faaliyetlerindedir. Bununla birlikte Vatandaş İstek ve Şikayetlerinin Değerlendirilmesi Prosedürü ile Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısı faaliyetleri eşgüdümlü olarak yürütülmektedir. Şişli Belediyesinde süreçlerin izlenmesi ve uygulanan durumların ölçülmesi süreç izleme parametreleri vasıtasıyla yapılmaktadır. Uygun olmayan hizmetlerin ile yürütülebilecek faaliyetlerde prosedürlere bağlanmış ve iyileştirme çalışmaları açıklanmıştır.

İzleme ve ölçme faaliyetlerinin bir aşaması da sunulan hizmetlerin EYS sisteminin içinde analize tabi tutulmasıdır. Bu amaçla,

- Vatandaş Memnuniyeti Anketi
- Tedarikçi ve Taşeron Puanlamaları
- Vatandaş Şikayetleri
- Uygun Olmayan Hizmet ve Ürün Kontrolleri
- Makine Bakım Raporlamaları
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler yapılmaktadır.

4.2.1.9. Sürekli İyileştirme

EYS'nin iyileştirilmesi için kaynak oluşturan faaliyetler, iç tetkikler, beri analizleri, düzeltici ve önleyici faaliyetler, Yönetimin Gözden Geçirilmesi toplantıları sürekli iyileştirme faaliyetlerindedir. Bu faaliyetler sonucu performans gözden geçirilmekte ve sürekli iyileştirme prensipleri dahilinde hedefler yenilenmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için faaliyet planlamaları da yapılmaktadır. Stratejik Planlar gibi kamuoyuna yayınlanan Performans Programı içinde yer alan ve gerçekleştirmeleri gösteren Performans Sonuçları Tablosu da verilerin ve hedeflerin gösterildiği bir tablodur (Ek 7.).

Düzenleyici ve önleyici faaliyetler belediye hizmetlerinin sunumu aşamasında meydana gelen uygunsuzlukların sebeplerinin araştırıldığı ve ortadan kaldırılması ve tekrar etmemesi için yapılan faaliyetlerdir.

4.2.2. Çevre ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi

Şişli Belediyesi çevresel etkileri ve iş sağlığı Güvenliği (İSG) risklerini en aza indirebilmek üzere ISO 14001:2004 (Ek.3) Çevre ve OHSAS 18001:1999 (Ek 2.) şartlarına uygun Çevre ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi kurmuştur. Bu amaçla her bir faaliyetin çevre boyutlarını ve bunların çevreye olan etkilerini İSG tehlikelerini ve bunların zararlarını tanımlamış, önem ve risk seviye durumunu değerlendirmiş ve buna uygun olarak etki/zarar azaltıcı faaliyetlerini sürdürmektedir (Şişli Belediyesi,2013: 63) .

4.2.2.1. Planlama

Şişli Belediyesi faaliyetlerinin çevreyle etkileşimi olan çevre boyutlarını ve faaliyetlerinden kaynaklanan iş sağlığı, güvenliği tehlikelerini tanımlamaktadır. Belediye hizmetleri çevre boyutlarının önceliklerini risk seviyelerini kaza olma olasılığı ve oluşacak zararın şiddetini dikkate alarak belirlenmektedir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için İSG-Ç Risk Değerlendirme Prosedürü oluşturulmuş ve Belediye'nin tüm birimleri bu prosedüre uygun olarak kendi faaliyetlerinin risk değerlendirmelerini yapmaktadır.

4.2.2.2. Amaçlar ve Hedefler

Yapılan Çevresel Etki Değerlendirme ve İSG Risk Değerlendirmeleri sonucunda risk seviyesi 9 ve üzeri çıkan tüm etkiler veya zararlar için operasyonel kontrol talimatları hazırlanıp, çevresel etkileri ve İSG zararlarını en aza indirmeye yönelik amaçlar ve hedefler belirlenmiştir. Bu kapsamda Şişli Belediyesi EYS Programı oluşturulmuştur. Yönetim Programı, Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantısı sırasında takip edilmektedir.

4.2.2.3. Uygulama ve Faaliyetler

Beleyesi Yönetim Organizasyon Şeması ve faaliyetleri kalite, çevre ve İSG performansını etkileyen kişilerin görev tanımları oluşturularak El Kitabı'nda

yayınlanmıştır. Görev Tanımlarında personelin görev, yetki ve sorumluluklarına ek olarak gerekli nitelik ve vekâlet bilgileri de bulunmaktadır.

EYS' nin kurulması ve etkin olarak uygulanması için gerekli eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyacın giderilmesi için Eğitim Prosedürü oluşturulmuş ve çalışanların;

- Kendi faaliyetlerinin mevcut ve potansiyel Çevre Etkilerini ve İSG tehlikelerini tanımaları
- Acil durum sırasındaki rolleri de dahil olmak üzere, EYS politikası, hedef ve amaçları prosedürleri ile ilgili İSG ve Çevre ile ilgili rollerinin önemini anlamaları
- İSG ve Çevre Prosedürlerinden sapma durumunda oluşabilecek sonuçlar hakkında bilince ulaşmaları amaçlanmıştır.

Şişli Belediyesi faaliyetlerinden kaynaklanan Çevre Boyutları ve İSG tehlikelerinin kontrolü ile ilgili prosedür, talimat ve iş akışları hazırlanmıştır. Yapılan Çevresel Etki Değerlendirme ve İSG Risk Değerlendirmeleri sonucunda risk seviyesi "9" ve üzeri çıkan tüm etkiler veya zararlar için operasyonel kontrol talimatları hazırlanmıştır. Ayrıca faaliyetlerin önceden belirlenemeyen Çevre ve İSG ile ilgili herhangi bir kaza veya olağanüstü durum ortaya çıktığında ne yapılacağına belirlenmesi için Acil Durum Prosedürü oluşturulmuş ve bu faaliyetler tatbikatlarla düzenli olarak acil durum sonrası iyileştirici faaliyetleri ile beraber yapılmaktadır.

4.2.2.4. Kontrol Etme ve Düzenleyici, Önleyici Faaliyetler

Belediye'nin hizmet alanlarında faaliyetler sırasında iş sağlığı, güvenliği ve çevre konularında yapılacak kontroller bölüm yöneticileri tarafından İSG-Ç Kontrol Planları oluşturularak belirlenmektedir. Bu planlar, risk değerlendirmelerinden yola çıkarak, talimatlar ve mevcut yasal mevzuat değerlendirilerek oluşturulur. Yüksek riskli olarak belirlenen konularla ilgili olarak izleme ve ölçme faaliyetleri başlatılır. Bu izleme ve ölçme parametrelerinin neler

olduğu ve sorumlular ile izleme sıklıkları Kontrol planlarında belirlenmektedir. Tüm birimler sorumlu oldukları yasal ve diğer gerekliliklere ve Yönetim Programı'nda belirtilen Çevre ve İSG projelerinin uygulamalarını takip etmekle sorumludurlar.

Herhangi bir çevre ya da iş sağlığı güvenliği kazası oluşması durumunda Kaza Araştırma Prosedürü uygulanmaktadır. Bu prosedür uyarınca tutanak tutulur ve EYS Sorumlusu İSG Uzmanı, Sağlık Hizmetleri Sorumlusu, gerektiği hallerde kaza tipine göre ilgili bölüm sorumlusu tarafından araştırma yapılır. Bulunan kök sebebe göre gerekli düzenleyici ve önleyici faaliyetler yapılmaktadır.

4.3.ŞİŞLİ BELEDİYESİ'NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ SONUÇLARI

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler, klasik kamu yönetimi anlayışının yerine modern yönetim anlayışının gündeme gelmesine neden olmuştur. Şişli Belediyesi'nde TKY uygulamaları, halka dönük yerel yönetim anlayışının bir uzantısı olarak bürokratik olmayan, vatandaş memnuniyetini hizmetlerin odağına koyan kalite iyileştirme çalışmaları ile hizmetlerin etkinleştirilmesi, verimlendirilmesi ve hızlanması için bir araç olarak kullanılmaktadır.

Şişli Belediyesi'ndeki kalite sisteminin sonuçlarını ve etkileri birkaç başlık altında toplamak faydalı olacaktır.

4.3.1. Siyasi Etkileri

Kalite çalışmaları bugün, bütün belediyelerde bir prestij nedenidir. Belediyeler hizmet üretiminde kalite anlayışlarını ve halka dönük belediyeçilik hizmetlerini sürekli olarak ön plana çıkarmaktadırlar.

Şişli Belediye Başkanı'nın kamuoyunda oluşturduğu güçlü başkan, güçlü belediye imgesi TKY çalışmaları ile desteklenmektedir. Kamu hizmetlerinin niteliğinin köklü bir biçimde değiştiği günümüzde, paydaşların belediye karar alma mekanizmalarına doğrudan katılımını amaçlayan TKY çalışmaları, belediyenin sorunlar karşısında hızlı ve verimli çözümler üretmesini sağlamaktadır. Son yıllarda gündemden düşmeyen "sosyal belediyeçilik", proje belediyeçiliği" kavramları kalite çalışmaları ile örtüşmektedir. Belediye bütün projelerinde kalite çalışmalarını yaptığını ve bu çalışmaların neticesinde hızlı ve etkin çözümler aldığını halkı ile paylaşmaktadır. Başkan'ın karar alma sürecindeki etkinliğinin yine de belirtilmesi gerekmektedir. TKY felsefesinin Belediye Başkanlığı'nca benimsenmesi ve belediye politikası ve öncelikleri olarak "toplam kalite hedefi doğrultusunda; Şişli Halkının belediyeçilik hizmetleri ile ilgili beklenti ve memnuniyetini en üst düzeyde tutmak" belirlenmesi dönüşümcü liderlik olarak kaliten iyileştirmelerinde kolaylık sağlamaktadır.

Belediye hizmetlerinin kalite oluşturularak, kaynakların maliyetlerinin en aza indirilmesi siyasal açıdan belediye yönetimine iç ve dış müşteriler karşısında itibar ve saygınlık kazandırmaktadır. Güçlü adam imgesine karşılık, ekip çalışmasının ve belediye organizasyonun bütünü ile uygulanan hizmetler, siyasal ölçekte siyasetçi ile toplum arasında halkla ilişkiler faaliyeti olmakta ve toplumsal uyuma ve dengeye katkıda bulunmaktadır.

Belediye sınırları içinde oturanlar dilekçelerinin hangi sürelerde ve nasıl cevaplanacağını sürecin bütün ayrıntılarından bilgilendirilerek haberdar olmakta ve sorunları ile ilgili dosya, vatandaşın bir başka TKY deyişiyle müşterinin sorunun çözülmesi ve memnuniyetini ifade etmesi ile kapanabilmektedir. Bu güvenin oluşması toplumsal barış için önemli ve çağın yeni kamu yönetimi anlayışı olan yönetişimin demokratik katılım prensibi için efektif bir çözümdür.

Belediye yetkilileri, gerek yazılı dilekçe gerekse eposta aracılığıyla gelen şikayetlerin çözümlenmesi durumunda vatandaş memnuniyetinin daha fazla arttığını ifade etmişlerdir. Önemsendiğini ve sınırlı ölçüde de olsa kararlara katıldığını inanan yerel halkın seçimlerde tercihleri de olumlu yönde etkilenmektedir. TKY uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve müşteri mutluluğunu ön plana çıkaran insani boyutu karşılık olarak seçimlerde siyasal olarak ödüllendirmektedir.

Müşteri-Vatandaş ikilemi olarak bakıldığında belediye hizmetlerinin kamusal boyutunun göz ardı edildiğini, şekilsel ve işlevsiz çalışmaların halkla ilişkiler metotları ile abartıldığı konusunda tartışmaların devam ettiği söylenebilir. Belediye hizmetlerinde vatandaşların birbiri ile çatışan çıkarları arasında kamu yararının hangi yönde kullanılacağı Belediye sınırları içinde zaman zaman sorunlara da neden olabilmektedir.

4.3.1. Ekonomik Etkileri

Belediye hizmetleri çoğunlukla verimsiz ve profesyonel olmayan çözümlerle kaynak israfı yapılarak çözülmektedir anlayışı yavaş yavaş değişmektedir. TKY uygulamalarında kullanılan iş akış şemaları, süreç analizleri kaynak maliyetlerini en aza indirmeyi hedefleyen çözümlerdir. Deneyimli olsun

deneyimsiz olsun bütün personel iş akış şeması ile görev tanımı içinde alan belediye hizmetlerini nasıl yürüteceğini, sorun ve sorunlar karşısında hangi birimlere başvuracağını doküman olarak görmektedir. Vergi veren bireylerin kaynakların verimsiz kullanılması ve az hizmet almalarına karşı geliştirilen kalite anlayışı ile iyileştirme çalışmaları olumlu karşılanmaktadır. Bu anlamda Belediye'nin vatandaşa verdiği hizmetin kalitesi de artmıştır. Şişli Belediyesinde bürokratik nedenlerden dolayı yaşanan hantallık en aza indirilmiştir. Çalışanların eğitimlerine önem veren Belediye, motivasyon geliştiren eğitimler, kişisel gelişim eğitimleri, müşteri hizmetleri eğitimleri gibi eğitimlerle halkla ilişkiler faaliyetlerini güçlendirmekte personelden en çok verimi alabilmek için hizmet içi, eğitimlere önem vermektedir.

Verimlilik artışı, belediye hizmetlerinin koordinasyonu ile gerçekleşmektedir. Sistem Yöneticisi, TKY çalışmalarında süreç planlamasıyla hangi hizmetlerin öncelikli olduğunu ve hizmetlerin uyumlaştırılmasının alt yapısını hazırlamakta, EYS ile bütün belediye birimleri eşgüdüm ile çalışmaktadır. Verimlilik anlayışı sadece belediye organizasyonu için değil, taşeron iş yapanlar için de gerekli bir süreç ile kalite anlayışının topluma yayılması da sağlanmıştır.

Bireysel karar alma merkezlerinin sistematik olarak dokümanlara bağlanması, belediye personelinin inisiyatif kullanmasını azaltmıştır. Bu açıdan TKY çalışmalarının çalışan personelin iyileştirme çalışmalarına neden olacak raporlama dışında kendi başına çözüme ulaşması engellenmektedir. Basit çözümlerle gündelik hayatın sorunlarının çözümlenmesi pratikliği genellikle TKY çalışmalarının yapısı hakkında bilinçlendirilmeyen personele karmaşık olarak gelen yapı içinde oluşmamaktadır. Bu noktada az da olsa belediye hizmetleri üretilirken prosedürlere bağlı kalmanın olumsuzluğundan bahsedilebilir.

Şişli Belediyesi'nde ÇED ve GİS raporlarında seviyesi 9 ve üzeri çıkan tüm etkiler veya zararlar için operasyonel kontrol talimatları hazırlanıp, çevresel etkileri ve İSG zararlarını en aza indirmeye yönelik amaçlar ve hedefler belirlenmiştir.

4.3.1. Kurumsal Etkileri

TKY uygulamalarının en önemli yanı örgüt kültüründe yaptığı köklü değişimlerdir. Şişli Belediyesi TKY çalışmaları ile birlikte kurumsal olarak öğrenen örgüt kültürüne sahip olmuştur. Sistemin bütünü bilişim alt yapısı ile kontrol edilebilmektedir. Vatandaş dilekçelerinin takibi, iş akış şemaları ve görev tanımları ile oluşturulan hizmetlerin sürekli kontrolleri EYS sistemi üzerinden yapılmaktadır. TKY Sistemi mükemmelleşme çalışmaları ile sıfır hataya giden süreçtir. Bu aşamada Belediye içinde kurulan kurulan “bütünleşik kalite sistemi” ile bütün birimlerin organizasyonu ve koordinasyonu sağlanmıştır.

TKY çalışmalarının kurumsal yapıya etkisinin bir diğer özelliği de Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde belediyenin vizyon, misyon temel politikalar ve önceliklerinin, stratejik planlamaları ile uyumlu olarak hazırlanması ve yönetim anlayışının iyileştirilmesidir.

Bir diğer unsur ise görev tanımları ve iş akış şemaları ile belirlenen hizmetleri yürüten personelin sürekli eğitimlerle bilgilendirilmesidir. İş tanımına uygun yeterlilikte olmayan personeller eğitimden geçirilmek zorundadır. Bu örgüt kültürünün sürekli eğitimlerle geliştirilmesi anlamına gelmesidir.

TKY uygulamaları bir paradigma değişikliği olarak siyasi otorite ile belediye üst yönetiminin karar vermesi ile başlamaktadır. Ancak kalite süreci en alttan en üste doğru gelişmekte ve kurumdaki en alt personelin Belediye Başkanı kadar kaliteden sorumlu olması takım çalışmasını artırmaktadır. Belediyenin iç müşterileri olarak personelin Şişli Belediyesi'ne kalite çalışmaları ile bağımlılıkları artmış ve iş doyumları yükselmiştir.

SONUÇ

Günümüz dünyasında kalite kavramı her alanda ve konuda etkilidir. Kurumlar, küreselleşen ekonomi ve siyaset dünyasında rekabet stratejilerini oluşturmak ve verimliliklerini artırmak zorundadırlar. Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim felsefesi olarak, kurumların örgütsel yapılarını rekabet edebilecek düzeye getiren sistemdir. TKY'nin hedefi ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda üretimini ve sunumu sağlarken, sürekli olarak yapılan iyileştirme çalışmaları ile verimliliğin ve etkinliğin artmasını sağlamaktır. Bu etkinlik ve verimlilik tanımlanmış süreçler ile uygulanmakta, kontroller ile birlikte sistemin eksik ve hatalı yanları iyileştirilerek sürekli gelişme sağlanmaktadır. Bu anlamda kalite yönetimi bir kültürdür ve başarılı olabilmesi için aşağıdan yukarıya doğru tam bir kararlılıkla uygulanması gerekmektedir. Tüm çalışanların aktif katılımı ile şekillenen kalite çalışmaları müşterilerin rasyonel beklentilerinden de etkilenmektedir. Küreselleşme olgusuyla tüm dünyada kamu ve özel kesim ayrımı yapılmaksızın uygulanan TKY, yönetim anlayışının, organizasyonun, iş yöntemlerinin ve süreçlerin odağında insanın olmasını gerektirmektedir. Verimlilik ve etkililik de TKY'nin amaçlarından biridir bu amaçlara ulaşmak, kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır.

Tüm dünyada önce özel sektör ve işletmelerde kullanılan TKY sistemi daha sonra küreselleşme sürecinin de etkisi ile kamu sektöründe uygulanır hale gelmiştir. TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasının bir diğer nedeni de geleneksel kamu yönetimi anlayışının hantal ve verimsiz yapısı ile modern ihtiyaçlara cevap verememesi ve etkin çözümler üretememesidir. Yeni yüzyılda kamu yönetimi genellikle kamu işletmeciliği olarak algılanmış ve kalite felsefesi ile vatandaş da müşteri olarak nitelendirilmiştir. Bu sürece neden olan uluslararası siyasal değişimler ve düşüncüler üzerinde pek çok tartışma bulunmasına rağmen günümüzde kamu yönetiminde uygulanana yeni işletmecilik anlayışı giderek önem kazanmaya başlamıştır. TKY'nin kullanıcı odaklı olması, sürekli gelişmeyi ve müşteri tatminini ön plana alan

yapısı geleneksel yönetim düşüncesine yeni bir değerler dizisi değişikliği getirmiştir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, küresel krizlerin var olduğu dönemde, kamu yönetiminin ulusal ekonomiler üzerinde ekonomik olarak kaldırılamaz yükleri oluşturmasının önüne geçilmesi için tedbirlerin bir bölümüdür. Kamu yönetiminde oluşan merkezîyetçi, durağan ve bürokratik yapı genellikle kaynak maliyetlerinin artmasına ve halkın karar alma mekanizmalarına katılamamasına yol açmaktadır. Tüm dünyada oluşan kamu yönetimi anlayışındaki bu değişimler, köklü yapısal değişikliklere de neden olmaktadır. Kamu yönetiminde başarıya ulaşabilmek için örgütlerin, yenilikçi, rekabetçi ve değişimci olmaları ve bilgi toplumunun gereği olarak sürekli gelişmeleri zorunludur. Yeni kamu yönetimi anlayışında paydaş odaklı ve katılıma açık organizasyonlar olarak karar alma süreçlerinde halkın yönetime katılması sağlanmaktadır. Sınırlı da olsa bugün bütün dünyada değişim düşüncesi ile örgütlerin hizmet üretimleri ölçülebilir ve sınıflandırılabilir ölçütlerle kontrol edilebilmektedir. Merkezîyetçi yapının tersine yerleşmeye ve halka dönük kamu yönetimi anlayışına önem veren bu yeni yaklaşımlar kamu reformları ile desteklenmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışının en önemli özelliği halkın kararlara katılmasıdır. Demokratik haklarını kullanan bireyler paydaşlar olarak, kendileri için üretilen ve sunulan kamu hizmetlerini vatandaş memnuniyeti perspektifinde değerlendirmektedirler. Maliyet unsuru olarak görülen bütün organizasyonel faaliyetler, bürokratik yapı iyileştirme çalışmaları ile birlikte daha etkin, şeffaf hesap verebilen kurumlara dönüşmeye başlamıştır. Devletin merkezi gücünü yadsımadan bu çalışmaların hem merkezi idareyi hem de yerel idareleri etkilediğini söyleyebiliriz. Yeni kamu yönetimi anlayışı içinde pek çok kamu kuruluşu ISO belgeleri almış ve kurumsal yapılarını kalite kavramı perspektifinde kurumsal yönetim tekniklerini benimsemişlerdir.

Belediyeler, TKY çalışmalarının başarı ile uygulandığı yerel yönetim birimleridir. Belediyeler TKY çalışmaları kapsamında iş analizleri yapmış, görev sorumluk tanımları oluşturmuş ve organizasyon yapısını kontrol ederek sürekli geliştirmek için yapısal dönüşümler yaşamışlardır. Belediyelerin yerel

hizmetlerinin tamamı kalite anlayış süreci içinde gerçekleştirilmektedir. Belediye hizmetlerindeki verimsizlik ve kaynak israfı, belediye birimleri arasındaki uyumsuzluk ve kurumsal yavaşlık kalite çalışmalarını ile aşılmaya çalışılmaktadır.

Türkiye’de bugün büyük küçük bütün belediyeler TKY uygulamalarına geçmişlerdir ya da geçmek için hazırlıklarını tamamlamak üzeredirler. Vatandaş odaklı belediye hizmetlerinde denetlenebilir ve hesap sorulabilir belediye yönetimi halkın her konuda kararlara katılmasını teşvik etmektedir. Türkiye’de bulunan belediyelerin TKY çalışmalarına geçmek için önemli engelleri bulunmasına rağmen, bu engellerin siyasi otoritelerin kalite çalışmalarına olan tam inancı ve kalite çalışmalarının bilimsel gücü engellerin zamanla aşılmasını sağlamıştır. Kalite içinde bulunduğumuz yüzyılın en etkili kavramıdır. Birey örgüt ve toplum ilişkisinde siyasal temsilin odağında bulunan TKY çalışmaları, hizmet kalitesinin artması için önemli bir araçtır. Belediye Başkanları seçimle iş başına geldiklerinden vatandaşların hizmet beklentileri ve yerel halkın memnuniyeti son derece önemlidir. TKY çalışmaları ile vatandaş memnuniyeti artacak hem iç müşteriler olarak belediye çalışanlarının hem de dış müşteri olarak yerel halkın belediye ile olan ilişkileri gelişecek ve güçlenecektir. TKY uygulamaları ile belediyelerdeki verimlilik artacak ve organizasyon içindeki uyum gelişecektir. Belediye kaynaklarının kıt olduğu Türkiye’de bu çalışmaların yararlılığı tartışılmazdır. Belediyelerin en önemli sorunlarından biri olan yeterli kaynağın bulunmaması kalite yönetiminin önemini bir kat daha artırmaktadır. TKY çalışmaları ile belediyeler planlı, programlı çalışmalar ile ekonomik kazanç sağlamaktadırlar. Kuşkusuz belediyelerin siyasal, ekonomik ve toplumsal sorunlarının bütünü ve çoğu için bir çözüm olmamakla birlikte kalite çalışmaları bir yönetim sistemi değişikliği olarak yararlıdır.

TKY uygulamalarının belediyelerde yapılabilmesi için yasal gerekçeler de bulunmaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu belediyelerde etkin, verimli ve halka dönük hizmetlerin verilmesini sağlamaktadırlar.

Belediyelerde stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planların hazırlanması, hizmetlerin süreç analizleri ile iş tanımlarına uygun olarak yapılması insan kaynakları ve bilgi erişimi ve mali analizler TKY çalışmalarının bir parçasıdır.

Şişli Belediyesi, kalite çalışmalarını 2004 yılında beri sürdürmektedir. Bu kapsamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda getirilen yeni düzenlemeler ile kalite, verimlilik, etkinlik odaklı yönetim yaklaşımını benimsemiştir. Belediye'de, örgüt kültürü açısından, kalite yönetim sistemlerini ISO 9001, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 ve ISO 100002 kalite belgeleri, performans planlama, stratejik planlama ve fiziki kaynaklar ve insan kaynakları yönetimini bütünlük olarak uygulayan "Entegre Yönetim Sistemi" oluşturmuş ve uygulamaktadır.

Entegre Yönetim Sistemi (EYS), Şişli Belediyesi'nin stratejik bir karar olarak belediye hizmetlerinin odak noktasında halkın bulunduğu iç ve dış müşteri (vatandaş) memnuniyetini hedef alan, planlama sürecinden uygulamaya ve kontrol etmeye kadar olan bütün işlemlerin standardizasyonunu ve dokümantasyonun tek tipleştirilmesini sağlayan sistemdir. EYS içinde birinci düzeyde EYS El Kitabı, ikinci düzeyde EYS sistem prosedürleri ve süreç planları, üçüncü düzeyde iş talimatları, formlar, destek dokümanları ve dış dokümanlar bulunmaktadır. Şişli Belediye Başkanlığı'nın tüm süreçleri Şişli Belediyesi Süreç Planlarında tanımlanmıştır.

Belediye Başkanlığı, EYS'nin yönetimini, kontrolünü, ölçümünü ve performans yeterliliğini saptamak için verilerin kullanımını sağlamıştır. EYS'nin işletilmesi ve gözlenmesinde gerekli olan kaynakları ve bilginin elde edilebilirliğini güvence altına alınmasını sağlamış ve ölçümlerin analizlerini uygun olarak belirlenmiş aralıklarla değerlendirmektedir. Organizasyonda tanımlanmış her bölüm ürün ve hizmetin kalitesinden sorumludur. ISO 9001:2008 kalite belgesi ile onaylanan kalite yönetim sistemi, ISO 100002:2004 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sistemi, Çevre Kalite Yönetimi Sistemi (İSG) sağlayan ISO 14001:2004 ve İş Sağlığı Güvenliği

Yönetimi Sistemi OHSAS 1800:2009 kalite belgeleri ile oluşturulmuş faaliyetler bulunmaktadır.

Şişli Belediyesinde uygulanan TKY, Faaliyet Raporları, Stratejik Plan ve Performans Programı, Entegre Yönetim Sistemi El Kitabı, Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme Prosedürü belediyenin bütünleşik kalite yönetim sistemini oluşturmaktadır. Bu yönetim sistemi misyon, vizyon ve politikaların hedeflerle uyum içinde, iş tanımları, görev yetki ve sorumluluklar, kontrol ve iyileştirme çalışmaları ile beraber yürütülmektedir.

Belediye bünyesindeki TKY uygulamalarının pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu etkilerin başında vatandaşın yerel karar alma mekanizmalarına katılmaları sağlanmış, belediye hizmetlerinde verimlilik ve etkinlik artmıştır. Sürekli iyileştirme ve iş mükemmelleştirme çalışmaları ile sıfır hata prensibi belediye hizmetlerinin daha kaliteli olmasını sağlamıştır.

KAYNAKLAR

AL, Hamza, **Yeni Kamu Yönetimi Ülke Deneyimleri**, İstanbul, Değişim Yayınları, 2008.

ALPÖGE, Atilla: **Halka Dönük Yerel Yönetim**, İstanbul, IULA-EMME ve Toplu Konut İdaresi, Kent Basımevi, 1994, s. 13.

AYDIN, Hasan: **Şişli Belediyesi Kalite Belgeleri Fotoğrafları**, 2013.

AYKAÇ, Burhan ve ÖZER, M. Akif: "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanmasının: Sorunlar ve Yeni Arayışlar", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 8/3, 2006, 171-202.

BALCI, Asım: "Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi", TODAİE, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongre**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999.

BAYRAK, Sabahat: "TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulamasının Pratik Güçlükleri", TODAİE, **Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongre**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999.

BOZLAĞAN, Recep ve DEMİRKAYA, Yüksel: **Türkiye'de Yerel Yönetimler**, Ankara, Nobel Yayınevi, Mart 2008.

BOZLAĞAN, Recep ve DEMİRKAYA, Yüksel: **Türkiye'de Yerel Yönetimler**, Ankara, Nobel Yayın-Dağıtım, 2008.

BOZLOĞAN, Recep: "Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Yerel Yönetimlere Etkileri", BOZLAĞAN, Recep ve DEMİRKAYA, Yüksel: **Türkiye'de Yerel Yönetimler**, Ankara, Nobel Yayın-Dağıtım, 2008.

ÇEVİK Hasan Hüseyin: **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2004.

ÇOŞKUN, Bayram, ÖZTÜRK, Kemal N.: "Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Etik", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 11 Sayı 2, Nisan 2002 s. 73-88.

ÇOŞKUN, Bayram, ÖZTÜRK, Kemal N.: "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 7 Sayı4, Ekim 1998 s. 113-125.

ÇUKURÇAYIR, Akif M., SİPAHİ, Esra B.: "Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 50-51. s. 35-66, (Erişim), <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der50m3.pdf>, 7 Temmuz 2012.

DEMİRKAN, Mahmut: **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, İstanbul, Değişim Yayınları, 1997.

DPT- ÖİK: **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması** ÖİK raporu, Ankara, 2000. (Erişim), <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf> 17 Ekim 2012.

ECEMİŞ, Muzaffer, "Yerel Yönetim ilişkileri", **TÜRK BELEDİYESİLER DERNEĞİ VE KONRAD ADENAUER VAKFI: Yirmi Birinci Yüzyıla Yaklaşırken Merkezi ve Yerel Yönetim İlişkileri**, Manisa, 1997. S. 15-17

EFİL, İsmail: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, İSO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, VİPAŞ AŞ. Bursa, 1998.

EFİL, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ekim 2002.

Eğitim TKY Uzmanlık Grubu: **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**, İstanbul, KalDer Yayınları No:32, 2002.

ERALP, Sadun: **Yerel Gündem 21 Uygulamalarına Yönelik Kolaylaştırıcı Bilgileri El Kitabı**, İstanbul, IULA-EMME (UCLG-MEWA) Yayınları, 2005.

Ersen, Haldun: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Yan Mat. İstanbul, 1997.

ERYILMAZ, Bilal, ÇEVİK, Hasan Hüseyin, SÖZEN, Süleyman, Kamu Yönetimi, **Kamu Yönetimi**, Ed. Süleyman Sözen, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2979 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1933, 2013.

GEDİKLİ, Bülent: **Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Mohikan Yayınları, 2003.

GÖZLER, Kemal, **İdare Hukuku**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2800 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1758, 2013.

GÖZLÜ Sıtkı: "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda **Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, C.İ, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995.

GÖZÜBÜYÜK, Şeref: **Yönetim Hukuku**, İstanbul, Turhan Kitabevi, 2008.

HALİS, Muhlis: **Paradigmadan Uygulamaya, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Güvence Sistemleri**, Kırklareli, Beta Basım A.Ş., 2000.

İçişleri Bakanlığı, **Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş Programı**, (Erişim), http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx?id=2584, 22 Nisan 2013.

İMAİ, Masaaki: **KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısı'nın Anahtarı**, Çev.: Kolektif, İstanbul KalDer Kalite Derneği, 2004.

İSATNBUL POLTİKALAR MERKEZİ, **Yerel yönetimlerde Yapılanma**, İstanbul, Sabancı Üniversitesi Yayınları, 2009.

KAYA, Erol: **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000**, (Erişim), www.erolkaya.com/wp-content/uploads/btky.pdf, 10 Ekim 2012.

KAYRAKOĞLU, İbrahim: **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.3, 1992.

KELEŞ, Ruşen: **Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar 1975-1992**, İstanbul, IULA- EMME Yayınları, 1993.

KELEŞ, Ruşen: **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, İstanbul, Cem Yayınevi, Beşinci Basım, 2006.

KILIÇ, Recep, ve TÜRKER, Elif: **Süreç Yönetiminde EFQM Mükemmellik Modeli'nin Önemi Vitra A.Ş. Örneği**, (Erişim), <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01.htm>, 18 Ocak 2012.

KOVANCI, Ahmet: **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2007.

MEMİŞOĞLU, Dilek: **Yeni Kamu Yönetimi, ve Yerel Yönetimler Reformu**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, (Erişim), <http://eprints.sdu.edu.tr/280/1/TS00444.pdf>, 28 Ekim 2012.

Moğol,, Tayfun, TARAKTAŞ, Abdurrahman, ÇAKIR, Tufan, VARGAN, Nezih, **Mahalli İdareler Maliyesi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2983 Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1937, 2013.

NADAROĞLU, Halil: **Mahalli İdareler Felsefesi, Ekonomisi Uygulama**, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978.

NADAROĞLU, Halil: **Mahalli İdareler**, Felsefesi Ekonomisi Uygulaması, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978.

NAKTİYOK, Atılhan ve KÜÇÜK, Orhan: "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 43-65. (Erişim), <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/anaktiyok.pdf>, 28 Ekim 2012.

NARİNOĞLU, Ahmet, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama**, İstanbul, Mart Matbaacılık Sanatları, Ekim 2009.

NEGİZ, Nilüfer: **Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerde: Hizmetlerin Etkinliği ve Eğitim İlişkisi Alan Araştırması ve Bir Model Önerisi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Erişim), <http://eprints.sdu.edu.tr/365/1/TS00526.pdf>, 01 Ocak 2012.

ORÇUNUS, Ali Rıza: “Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli”, **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**, 1996.

OYSAL, Emre: **Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008. (Erişim), <http://www.belgeler.com/blg/1cxl/yerel-yenetimlerde-toplam-kalite-ynetimi-total-quality-management-in-local-governments>, 30 Eylül 2012.

ÖİK: **Sekizinci Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000., (Erişim), <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>, 17 Temmuz 2012.

ÖKMEN, Mustafa ve PARLAK, Bekir: **Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler, İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat**, Bursa, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Alfa Aktüel, 2010.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Uğur, **Kamu Sektörünün Yönetim Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği**, (Der). M. Acar ve H. Özgür Çağdaş Kamu Yönetimi, Ankara, Nobel, Yayınevi, 2003.

ÖNDER, Murat: “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması”, **5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler**, İSTANBUL, Kal-Der Yayınları, 1996, ss.919-935.

ÖZER, M. Akif: **Yeni Kamu Yönetimi**, Ankara, Platin Yayınları, 2005.

ÖZTEMEL, Ercan: **Uygulamalı Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Adapazarı, Değişim Yayınevi, Mart 2001.

Öztürk, N. Kemal; Coşkun, Bayram: “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, 7 ,1998, ss. 113-125.

PARLAK, Bekir ve SOBACI, Z: **Kamu Yönetimi**, İstanbul Alfa Aktüel Yayınları, 2005.

SAKINÇ, Süreyya, “Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkileri, İlişkileri”, **TÜRK BELEDİYECİLİK DERNEĞİ VE KONRAD ADENAUER VAKFI: Yirmi Birinci Yüzyıla Yaklaşırken Merkezi ve Yerel Yönetim İlişkileri**, Manisa, 1997. S. 17-19

SOYLU, Kaan ve SUER, Ahmet: **Toplam Kalite Yönetim Sözlüğü ve Tanımlar**, İstanbul, Beyaz Yayınları, 1998.

SÜTLÜOĞLU, İmdat: **İdarenin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimler**, 2003.

ŞENGEL, Salim: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sürekli Eğitim Gereksinimi: Bozüyük İlçesi Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Volume3, Sayı:2, 2010, (Erişim), http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi12pdf/sengel_salim.pdf, 27 Aralık 2012. ss. 408-416.

ŞENTÜRK, Hulusi: **Belediyeler İçin Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Plato Danışmanlık, t.y., (Erişim), www.platodanismanlik.com/v2/images/k2.doc, 16 Ocak 2013.

ŞİMŞEK, Muhittin: **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul Alfa Yayınları, 2000.

ŞİMŞEK, Muhittin: **TKY VE Tarihteki Bir Uygulaması**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, Ekim 2002.

ŞİMŞEK, Muhittin: **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Alfa Yayınları, 2007.

ŞİMŞEK, Muhittin: **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı, İnsan Faktörü**, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılık, 2006.

ŞİŞLİ BELEDİYESİ, **Entegre Yönetim Sistemi**, 2013.

ŞİŞLİ BELEDİYESİ, **Vatandaş İstek ve Şikâyet Değerlendirme Prosedürü**, 2012.

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ, **İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme**, Turhan, Esra, ŞİMŞEK, Ali, RİŞTİ, Bahadır, ATAİZİ, Murat, SALI, Jale Başaran, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 2051, Mayıs, 2012.

TBMM, 1982 Anayasası, (Erişim), <http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>, 29 Mart 2013.

TBMM, **5018 Sayılı Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, (Erişim), <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html>, 22 Nisan 2013.

TBMM, **5393 Sayılı Belediye Kanunu**, (Erişim), <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>, 22 Nisan 2013.

TDK, **“Kalite” Kavramı**, (Erişim), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.519550d687ff93.37761156 17 Ocak 2013.

TEKELİ İlhan: **Türkiye İçin STK’lar ve Katılımcı Demokrasi Yazıları**, İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İlhan Tekeli Toplu Eserler 22, 2012.

TEKELİ, İlhan ve İLKİN Selim: **Avrupa Birliği, Türkiye ve Yerellik**, İstanbul, IULA-EMME Yayınları, 2003.

TEKELİ, İlhan ve ORTAYLI, İlber: **Türkiye’de Belediyeciliğin Evrimi**, Editör: Ergun Türkcan Türk İdareciler Derneği Bilimsel Araştırma Dizisi No: 2 Birinci Kitap, Ankara, 1978.

TEKİNKUŞ, Mehmet: **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçmek İçin Bulunması Gereken Temel Nitelikler, Yeni Türkiye: Kalite Özel Sayısı**(Mart-Mayıs 1999). S 26. s. 178-185. (Erişim) <http://www.oocities.org/yereldemokrasi/mt.htm>, 28 Temmuz 2012.

TKY UZMANLIK GRUBU: **Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme**, İstanbul, KalDer Yayınları, 2002.

TODAİE, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongre, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999.

TOPRAK, Zerrin: **Yerel Yönetimler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan vd.: **Mahalli İdareler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, M. Akif : **Mahalli İdareler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

TSE: **tst EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi –Şartlar**, 2008. (Erişim),http://www.ihtiyacodasi.com/FileUpload/bs27136/File/ts_en_iso_9001_2008.pdf 20 Eylül 2012.

TUİK, **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS)**, (Erişim), http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2&ENVID=adnksdb2Env&report=wa_turkiye_ilce_koy_sehir.RDF&p_il1=34&p_ilce1=1663&p_kod=2&p_yil=2012&p_dil=1&desformat=html, 25 Nisan 2013.

TÜRK BELEDİYESİLİK DERNEĞİ VE KONRAD ADENAUER VAKFI: **Yirmi Birinci Yüzyıla Yaklaşırken Merkezi ve Yerel Yönetim İlişkileri**, Manisa, 1997.

TÜRK BELEDİYECİLİK DERNEĞİ VE KONRAD ADENUER VAKFI;, **Yirmibirinci Yüzyıla Yaklaşırken Merkezi ve Yerel Yönetim İlişkileri**, İstanbul, Türk Belediyeciler Derneği Yayınları, 1997.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar: **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

URYAN, Burcu: **Toplam Kalite Yönetimi**, Mevzuat Dergisi, Sayı:55, Temmuz 2002, (Erişim), <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> 14 Ekim 2012.

VARCAN Nezh, TARAKTAŞ, Abdurrahman,HACIKÖYLÜ, Canatay,**Yerel Yönetimler**, Ed. HACIKÖYLÜ, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2828 Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1885, 2013 (Erişim), <http://e-ogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/YYT202U.pdf>

YALÇINDAĞ, Selçuk: “Yerel Yönetimlerde Etkinlik”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 6 Sayı 1, Ocak 1997, s. 3-15. (Erişim), www.yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDU0MDUwMDUy, 12 Kasım 2012.

YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.

YILMAZ, Murat: **Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**, T.C. Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü Ankara, Kasım 2003.(Erişim), <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/muratyilmaz.pdf> 18 Şubat 2013.

Ek.2. BS OHSAS 18001:2007 Güvenlik Yönetimi Sistemi

BESCHENIGUNG ■ CERTIFICATION ■ ATTESTATION ■ CONSTANCIA ■ DOCUMENTO ■ BELGE



SERTİFİKA

TÜV SÜD/Türkiye
Sertifikasyon Merkezi

işbu belge ile

ŞİŞLİ BELEDİYE BAŞKANLIĞI
ESENTEPE MAH. BÜYÜKDERE CAD. NO: 100-102
TR-34394 ŞİŞLİ / İSTANBUL

şirketinin,

ŞİŞLİ İLÇE BELEDİYESİ, KAMU YÖNETİMİ, BELEDİYE HİZMETLERİ

konusunda bir güvenlik yönetim sistemini yürürlüğe
koyduğunu ve uygulamakta olduğunu teyid eder.

12 M 10102 sayılı rapordaki inceleme ile

BS OHSAS 18001: 2007

Occupational Health and Safety Management Systems – Specification

şartlarının sağlanmış olduğu kanıtlanmıştır.

İşbu sertifika ana sertifika ile bağlantılı olarak
2015-06-13 tarihine kadar geçerlidir.

Sertifika Kayıt No.: **12 400 0068/01**
İstanbul, 2012-06-19

Sertifika hakkında
0-212-3476810 nolu telefondan
bilgi edinebilirsiniz.

TÜV SÜD Türkiye
Sistem Belgelendirme Bölümü

BS OHSAS 18001:2007
12 M 10102

TÜV SÜD / Türkiye • Yıldız Posta Cad. No.17 Kat:5 • TR 34394 Esentepe - İstanbul • Türkiye

TÜV®

Kaynak: Şişli Belediyesi, 2012: 20)

Ek 4. ISO 10002 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sistemi

BESCHEINIGUNG ■ CERTIFICATION ■ ATTESTATION ■ CONSTANCIA ■ DOCUMENTO ■ BELGE



SERTİFİKA

TÜV SÜD Management Service GmbH
Sertifikasyon Merkezi
İşbu belge ile

ŞİŞLİ BELEDİYE BAŞKANLIĞI
ESETEPE MAH. BÜYÜKDERE CAD. NO: 100-102
TR-34394 ŞİŞLİ / İSTANBUL

şirketinin, aşağıdaki faaliyet alanında

ŞİKAYET YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

başarıyla denetlendiğini teyid eder.
Yapılan denetim sonucu,

ISO 10002: 2004

şartlarının sağlanmış olduğu kanıtlanmıştır
İşbu sertifika **2013-06-13** tarihine kadar geçerlidir.
Sertifika Kayıt No: **12 700 0001 TMS**

Y. K. Arslan
İstanbul, 2012-06-20



TÜV SÜD / Türkiye • Yıldız Posta Cad. No 17 Kat:5 • TR 34394 Esentepe - İstanbul • Türkiye

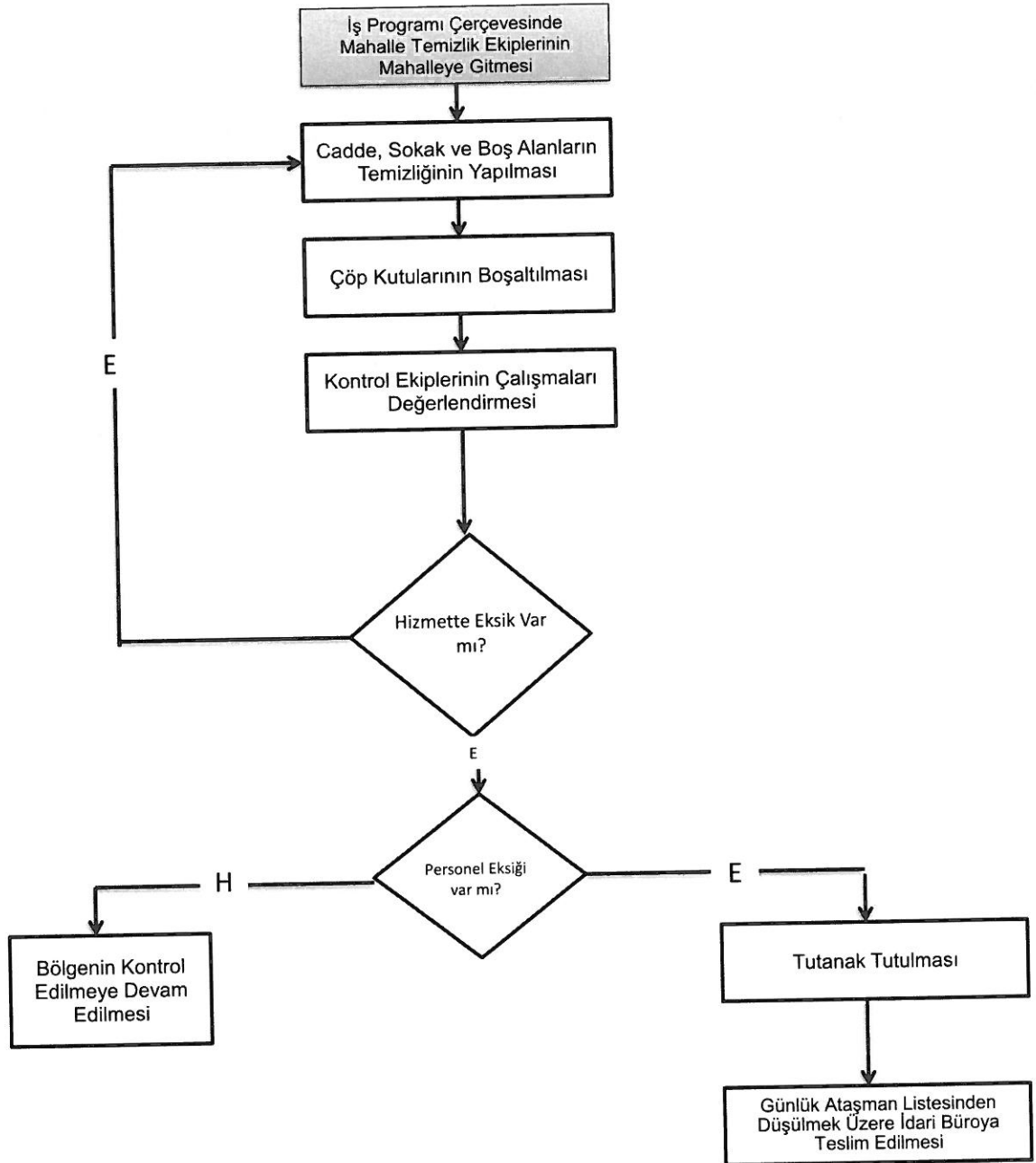
TÜV®

Kaynak: Şişli Belediyesi, 2012: 20)



Kaynak: (Aydın, 2013)

Ek 6. İş Akış Şeması Örneği



Kaynak: (Şişli Belediyesi Çalışmaları temel alınarak çizilmiştir)

Ek 7. Performans Sonuçları Tablosu

Kod u	Stratejik Amaç	Toplam Faaliyet Sayısı	Gerçekleşen Faaliyet Sayısı	Gerçekleşmeyen Faaliyet Sayısı	Ertelenen Faaliyet Sayısı	Perform. Oranı
I 2	Belediyenin Tüm Eylem, İşlem Ve Tasarruflarında Hukuka Uygunluğun Aranması	4	3	0	1	75%
I 3	İnsan Kaynaklarının Yetkinleştirilmesi	4	1	3	0	25%
I 4	Hizmet Üretim Sürecinde Kurum İçi Organizasyonu Kalite Ve Verimliliği Arttırıcı Yönde İyileştirilmesi	5	3	1	1	60%
I 5	Hizmet Planlama, Üretim Ve Yürütümüne İç Ve Dış Paydaşlarımızın Etkin Katılımının Sağlanması	7	1	6	0	14%
I 6	Kullanıma Elverişli Hizmet Binaları	9	6	3	0	67%
I 7	Hizmet Yürütümünü Sağlayan, Kolaylaştıran Lojistik Destek Biriminin Geliştirilmesi	4	4	0	0	100%
I 8	Güncel Teknojiyi Kullanan Belediye	11	8	3	0	73%
I 9	Gündemi Takip Eden, Gündem Yaratan Belediye	11	10	0	1	91%
II	Tarihi Ve Mimari Dokunun Korunması, Çarpık Yapılaşmanın Giderilmesi, Bu Alanlara Yönelik Kentsel Dönüşüm Projelerinin Geliştirilmesi Ve Uygulanması	7	4	3	0	57%
II	Yerleşim Alanlarındaki Sosyal Donatı Eksikliklerinin Giderilmesi	18	15	2	1	83%
II	Altyapı Ve Üst Yapı Eksikliklerinin Giderilmesi	22	18	2	2	82%
II	Olası Bir Afete Karşı Müdahale Çalışmalarına Dair Hazırlıkların Yapılması	7	7	0	0	100%
III	Temizlik Hizmet Kalitesinin Arttırılması, Yaygınlaştırılması Ve Kentsel Atıkların Ekonomiye Kazandırılması	14	10	4	0	71%
III	Koruyucu Ve Tedavi Edici Halk Sağlığı Hizmetlerinin Yaygınlaştırılması	21	20	1	0	95%
I V	İstihdamı Kolaylaştırıcı Örgün Ve Mesleki Eğitim Olanaklarının Yaratılması	12	10	2	0	83%
I V	Kültürel Etkinliklerin Zenginleştirilerek Sürekliliğinin Sağlanması	15	14	1	0	93%
I V	Özel İlgi Grupları İle Sosyal Güçsüzlere Yönelik Sosyal Yardım Projelerinin Kapsamının Geliştirilmesi	17	13	4	0	76%
I V	Sosyal Kültürel Hizmetlere Tahsis Edilmiş Olan Sosyal Tesis İşletmelerimizdeki, Hizmet Kalite Ve Etkinliklerinin Geliştirilmesi	6	5	1	0	83%
V	Şişli Belediyesini Uluslar Arası Bir Marka Haline Getirmek	10	10	0	0	100%
	TOPLAM	204	162	36	6	79%

Kaynak: (Şişli Belediyesi, 2012: 233)

ÖZET

Hasan Aydın, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Şişli Örneği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.

1980'li yıllardan itibaren küresel değişiklikler sadece ekonomik değil sosyal, siyasi ve kültürel pek çok etkiye sahip olmuştur. Kalite kavramının rekabet unsuru olarak değişimi organizasyonların etkinlik ve verimlilik anlayışlarını değiştirmiştir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile beraber hiyerarşik ve bürokratik idare yapısı piyasa koşullarına uyumlu kamu yönetimi anlayışına dönüşmüştür. Bu değişim hala belirsizliğini korusa da hakim görüş Toplam Kalite Yönetimi ile hizmet talep edenlerin beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını hedefleyen yönetim kültürünün çözüm olarak görülmesidir.

Bu çalışmada Şişli Belediyesinde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi incelenmiştir. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, Şişli Belediyesi örneğinde değerlendirilmiş, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yerel yönetim biçimi olan belediyecilikteki uygulamalarının nasıl gerçekleştiği açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda rekabet unsuru olarak işletmelerin hayatına giren Toplam Kalite Yönetimi'nin Türk Belediyecilik anlayışında ciddi bir dönüm noktası olduğu var olan yapısal değişiklikler şekilsel olarak tamamlandığı ancak işlevsel olarak gelişmesi gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Toplam Kalite Yönetimi
2. Belediye Yönetimi
3. Şişli Belediyesi
4. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı
5. Verimlilik ve Etkinlik

ABSTRACT

Hasan Aydın, Total Quality Management in Municipalities: The Case of Şişli Municipality, Master Thesis, Istanbul, 2013.

Since the 1980s, the rapid global change and transformation process has caused economic, social, political and cultural influence. Together with the change of the concept of quality as an element of competition, organizations have changed conceptions of effectiveness and efficiency. New Public Management Approach, hierarchical and bureaucratic structure of government has changed. Public administration, has evolved into a structure that is compatible with the economic conditions. This change is still unclear, the general consensus of Total Quality Management retains the expectations of those who demand the highest level of service to meet the aims of the management culture is seen as the solution.

In this study, the Total Quality Management in the Municipality of Sisli examined. For this purpose, the philosophy of Total Quality Management and the New Public Management Approach, assessed the case of Sisli Municipality, Total Quality Management practices, which form the local government tried to explain the realization belediyeçilikteki applications. This study concludes that the element of competition as a result of the Turkish Municipality concept of Total Quality Management in enterprises comes into your life that there is a significant turning point in the development of the structural changes in form should be completed but functional conclusions were drawn.

Key Words

1. Total Quality Management
2. Municipal Management
3. Şişli Municipality
4. New Public Management.
5. Efficiency and Effectiveness