

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezi Hazırlayan : Yeşim ORKUT**

İSTANBUL, 2008

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
Yeşim ORKUT  
Öğrenci No:  
050703044

Danışman:  
Prof. Dr. Recep SEYMEN

İSTANBUL, 2008

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Projesi / Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. ..../...../.....(Tarih)

(İmza)

Aday:.....

**T.C.**  
**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZLİ / TEZSİZ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI**

# YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNTEMİ

**Tezi Hazırlayan: Yeşim ORKUT**

## Özet

Günümüzde özellikle firmalar arası rekabetin artması ile birlikte sürekli iyileşme ve gelişme firmaların en çok üzerinde durdukları konu haline gelmiştir. Bu bağlamda kamu kuruluşları ve yerel yönetimler de özel sektörün sürekli iyileşme ile kalite yönetim sistemleri kurma sürecinden etkilenmiş ve kendi kalite sistemlerini kurarak halka en iyi hizmeti vermeye çabalamaya başlamışlardır. Kalite yönetim sistemi olarak da sürekli yeniliğe açık bir bakış açısına sahip olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'yi gündeme getirmişlerdir. Bu tez çalışmasında Türkiye'deki yerel yönetimlerin TKY'yi benimseme süreci üzerinde durulacaktır ve TKY'yi benimseyen bir belediye örneğine yer verilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Yerel Yönetimler, Belediye

# **TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT**

**Presented By: Yeşim ORKUT**

## **Abstract**

Due to the increasing competency between the companies, continuous improvement and development has become a major issue in the Today's companies. As a result of this, public sector organizations and local governments have been effected by the private sector's quality management systems and began to sustain the best service quality to the local citizens. Total Quality Management has gained the priority among the quality management systems by these organizations. In this thesis, the TQM process of the local governments in Turkey will be emphasized and a municipality that has applied TQM will be explained.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management (TQM), Local Governments, Municipality

# İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	I
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	II
Tablolar Listesi	VI
Şekiller Listesi	VII
<b>Giriş</b>	<b>1</b>

## I. BÖLÜM

### KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

<b>1. KALİTE KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Kalite Yönetimine Giriş</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1. Kalite Yönetimi Tarihçesi ve Unsurları</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. Kalite Kontrol Kavramı</b>	<b>9</b>
<b>1.1.3. Toplam Kalite Ve Kontrol Kavramı Amaçları</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Sektörel Yapıya Göre Kalite Anlayışı</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1. Hizmet Sektöründe Kalite Anlayışı</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2. Kamu Sektöründe Kalite Anlayışı</b>	<b>15</b>
<b>1.2.3. Yerel Yönetimlerde Kalite Anlayışı</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Toplam Kalite Yöntemi Kavramsal Çerçevesi</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Diğer</b>	
<b>Yönetimlerden Farkları</b>	<b>22</b>
<b>1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi</b>	<b>25</b>
<b>1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Görüşleri</b>	<b>26</b>
<b>1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi Amaçları</b>	<b>28</b>

<b>1.4. Toplam Kalite Yönetim Öğeleri</b>	<b>29</b>
1.4.1. Yönetim Anlayışında Liderlik Ve Vizyon	30
1.4.2. Sürekli Eğitim	32
1.4.3. Müşteri Odaklılık	33
1.4.4. Tam Katılım	34
1.4.4.1. İşgörenlerin Katılımı	35
1.4.4.2. Yöneticilerin Katılımı	35
1.4.5. Sürekli Gelişme(Kaizen) Sıfır Hata	36
1.4.6. İnsan Odaklılık	37
1.4.7. Ölçmeye, Bilgiye, İstatistiğe Dayalı Yaklaşım	37
1.4.8. Toplumsal Sorumluluk	38
1.4.9. Verimlilik ve Verimliliği Artırmanın Yolları	38
1.4.10. Önlemeye Dönük Yaklaşım	41
<b>1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler</b>	<b>42</b>
1.5.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller	42
1.5.2. Orta Düzey Yönetici Ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller	44
1.5.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller	44

## **II. BÖLÜM**

### **YEREL YÖNETİMLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI**

<b>2. YEREL YÖNETİMLERE GİRİŞ</b>	<b>45</b>
2.1. Yerel Yönetimlerin Kavramsal Çerçevesi	45
2.1.1. Yerel Yönetim Kavramı	45
2.1.2. Yerel Yönetimin Varlık Nedenleri	47
2.1.2.1. Hukuksal Faktörler	48
2.1.2.2. Siyasal Faktörler	49
2.1.2.3. Ekonomik Faktörler	50
2.2. Belediyelerin Kavramsal Çerçevesi	51
2.2.1. Belediye Kavramı	51
2.2.2. Belediyelerin Tarihçesi	52
2.2.3. Belediye Organları	52



2.2.3.1. Belediye Meclisi	53
2.2.3.2. Belediye Encümeni	54
2.2.3.3. Belediye Başkanı	54
2.3. Belediyeler Açısından Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	55
2.4. Belediyelerde TKY Oluşum Süreci	56
2.4.1. Kalite Sürecinde Liderlik	56
2.4.2. Tam Katılım	58
2.4.3. İnsan Odaklılık	59
2.4.4. Müşteri Odaklılık	60
2.4.5. Sürekli İyileştirme	61
2.4.6. Sürekli Eğitim	61
2.4.7. Verimlilik	62
2.4.8. Önlemeye Yönelik Yaklaşım	63
2.4.9. Ölçmeye Bilgiye İstatistiğe Dayalı Yaklaşım	64
2.5. Belediyelerde Başarı Ölçütleri	64
2.6. Belediyelerde TKY Uygulamanın Zorlukları	65
2.6.1. Merkezi Yönetimden Kaynaklanan Zorluklar	67
2.6.2. Belediyelerin Kamu Kuruluşu Olmaları	67
2.6.3. Ölçüm, Performans ve Analiz Sorunları	69
2.6.4. Yönetim Yapısından Kaynaklanan Sorunlar	69
2.6.5. Personelden Kaynaklanan Sorunlar	70
2.6.6. Yerel Halktan Kaynaklanan Sorunlar	72

### III. BÖLÜM

#### BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMASI ÖRNEĞİ

3.1. Beylikdüzü'nün ( Kavaklı) Tarihi	73
3.2. Beylikdüzü Belediyesi'nin Genel Değerlendirilmesi	73
3.3. Beylikdüzü Belediyesi Misyonu, Vizyonu ve Hizmet İlkeleri	75
3.4. Beylikdüzü Belediyesi Swot Analizi	76
3.5. TKY İlkelerinin Beylikdüzü Belediyesi'nde İncelenmesi	80
3.5.1. Müşteri Odaklılık	80
3.5.1.1. Dış Müşteri	80

3.5.1.2 İç Müşteri	81
3.5.2. Kalite Odaklı Liderlik	82
3.5.3. Sürekli Eğitim	83
3.5.4. Sürekli Gelişim	84
3.5.5. Tam Katılım	85
3.5.5.1. Çalışanlar	85
3.5.5.2. Müşteriler	85
3.5.5.3. Tedarikçiler	86
3.5.6. İnsan Odaklılık	87
3.5.7. Önlemeye Yönelik Yaklaşım	87
3.5.8. Ölçmeye, Bilgiye, İstatistiğe Dayalı Yaklaşım	88
3.5.9. Toplumsal Sorumluluk	88
SONUÇ	89
KAYNAKLAR	92
ÖZGEÇMİŞ	99

## TABLULAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1: Toplam Kalitenin Tanımı için Üç Yöntem.....	20
Tablo 2: Geleneksel Organizasyon Yapısı ile TKY Organizasyon Yapısının Karşılaştırılması.....	23
Tablo 3: Yerel Yönetimler .....	47
Tablo 4: Belediye Alan Dağılımı .....	74
Tablo 5: Statüye Göre Personelin Dağılımı .....	74
Tablo 6: Cinsiyete Göre Dağılım .....	75
Tablo 7: Personeli Eğitim Durumu .....	83
Tablo 8: Personelin Belediyede Çalışma Süreleri .....	83

## ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Kalite Evi .....	10
Şekil 2: Toplam kalite yönetiminin felsefesi.....	25
Şekil 3: Liderlik Zincir Reaksiyonu .....	32
Şekil 4: İşletmelerde Verimlilik Modeli.....	40
Şekil 5: Verimlilik Artışı .....	40
Şekil 6: Yeterli Planlama.....	42

## GİRİŞ

Dünyanın giderek ekonomik bir bütünlük oluşturma süreci olarak tanımlanan küreselleşme, 1980'den sonra oldukça hız ve önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet, ülkeleri de organizasyonları da rekabet güçlerini artırmak için bir takım arayışlara yöneltmiştir. Bir başka deyişle, ülkeler, yeni küresel şartlar altında eski koruyucu politikalarını ve kuruluşlarını, daha rekabetçi ve etkin gerçekleştirecek metotlarla değiştirmeye çalışmaktadır. Bu dönemde kamu yönetiminin yeniden yapılanması, ülkelerin gündeminin ana konularından biri olmuştur. Bu süreçte birçok ülke, kamu yönetiminin yeniden yapılanmasını, küreselleşen dünyaya ve artan rekabete uyum sağlamak için bir gereklilik olarak görmüştür. Küresel rekabete uyum sağlama arayışı çerçevesinde, kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları, özellikle 1990'dan sonra gündeme gelmiştir.

1990'larda başlayarak kalite yönetimi konusunda Türkiye'de de giderek artan bir ilgi başlamıştır. Diğer birçok ülkede olduğu gibi özel sektör bu konuda öncülük yapmıştır. Koç ve Sabancı gibi büyük holdingler firmalarında kalite yönetimi uygulamıştır. Kalite yönetimi, bankacılıktan yüksek öğrenime kadar her sektörde karşımıza çıkmaya başlamıştır. 1990'ların ikinci yarısından itibaren de kamu sektörü kalite yönetimi uygulamalarına başlamıştır. Türkiye'deki bu çabalar merkezi bir yönetimle sistematik olarak değil, bireysel, organizasyonel ve birimsel olarak gelişmiştir.

Bu çalışma kapsamında da kamu kuruluşlarından biri olan belediyelerin kalite yönetimi süreci üzerinde durulacak ve toplam kalitenin belediyeler açısından önemi vurgulanacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde kalite yönetimi açıklanmıştır. Kalitenin unsurları belirtilmiş, tarihsel gelişimi anlatılmıştır. Kalite kavramı sektörlere göre incelenmiş, hizmet, kamu ve yerel yönetimlerdeki kalite anlayışları detaylı olarak ele alınmıştır. Sonrasında Toplam Kalite Yönetimi kavramına girilmiş ve sırasıyla yararları, tarihsel gelişimi, felsefesi, temel görüşleri ve amaçları açıklanmıştır. Toplam kalite yönetiminin önemli elemanları incelenmiş ve başarısını engelleyen faktörler sayılmıştır. İkinci bölümde ise yerel yönetim kavramı ele alınmış ve varlık nedenleri incelenmiştir. Belediyeler

kavramsal çerçevede açıklanmış ve belediye organlarının görev ve yetkileri üzerinde durulmuştur. Belediyeler ve TKY süreci de bu bölümde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde de Beylikdüzü Belediyesi ve Beylikdüzü Belediyesi TKY Çalışma Örneği ve detaylı olarak açıklanmıştır.

# I. BÖLÜM

## KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

### 1. KALİTE KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

#### 1.1. Kalite Yönetimine İlişkin Kavramlar

##### 1.1.1. Kalite Yönetimi

Kalite kelimesi son yıllarda bir slogan halini almıştır Genellikle çok farklı anlamlarda kullanılmakta ve bazı zamanlarda da yanlış anlaşılmalara sebep olabilmektedir. Bu sebeple, kalite kavramına açıklık getirmek yararlı olacaktır.

Kalite (Qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Gerçekte kalite kelimesi ile hangi ürün veya servisten bahsediliyorsa onun gerçekte nasıl olduğunu belirtmek maksadındadır. Kalite Sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Gündelik dilde kalite, ürün veya servis ile ilgili üstünlükleri belirtir. Bu özelliği ile kalite öznel bir anlam taşımaktadır. Öznel bir yapı taşıyan kalite, içinde bulunduğu ülkeye, yaşam düzeyine, zevklere, geleneklere ve toplumsal düzene göre değişiklik gösterir.

Öznel kalitenin yanında bir de nesnel bir değer taşıyan ölçülebilen ve çoğunlukla kalite standartlarına göre belirlenen nesnel kalite de mevcuttur. Kalite sorusuna cevap verebilmek için ürünün ve servisin aşağıdaki özelliklerini bilmek gerekmektedir:

- Fonksiyonel özellikler: Ürün veya servisin amacını gerçekleştirebilme yeteneği ile ilgilidir
- Kalite özellikleri: Ürün veya servisin daha iyi nasıl yapılabileceği ile ilgilidir.<sup>1</sup>

Kalite ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır ve bunlar arasında bir tanım birliği bulunmamaktadır. Eskiden, en güzel, en iyi, en büyük gibi tanımlanırken teknik özelliklerine göre de tolerans sınırları içerisinde spesifikasyonlara uygun olarak anlaşılırdı. Fakat günümüzde ürün veya hizmet satabilmek için en büyük, en pahalıyı üretmek değil

---

<sup>1</sup> <http://uzak.mersin.edu.tr/UserFiles/bil/kalite/kl2.pdf> (02.09.2007)

müşteri grubu belirlenerek müşterinin istek ve beklentilerini karşılamak ön plana çıkmıştır. Çünkü bir mal veya hizmet herkes tarafından beğenilemez. Bu sebeple öncelikle hedef kitle belirlenmeli ve bu hedef kitleye uygun stratejiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda artık kalite “müşteri beklentilerini karşılayabilirlik” olmuştur.

Önceleri standartlara uygunluk olarak ifade edilen kalite günümüzde amaca uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. Fakat, müşterilerin istekleri ve beklentileri zaman geçtikçe değiştiği için kalite, kullanmaya uygunluk olarak anlaşılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda kalite, şirketler için bir ürünün veya hizmetin performansı, nitelikleri, güvenirliliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibarıyla birçok boyutu olan önemli bir stratejik silah olarak görülebilir. Çünkü kalite, verimlilik, maliyet, yöneticiler dahil tüm elemanların nitelik veya uzlaşma derecesi gibi organizasyon için farklı birçok kriterde belirleyici rol oynar ve sağlık, eğitim, kültür ve ahlaki normlara katkısı ile de tüm toplum için önemli bir yer teşkil eder. Kalitenin farklı tanımları aşağıda derlenmiştir.

- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.
- Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği, ASQC)
- Kalite, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu )
- Kalite “isteklere uygunluk” olarak tanımlanmalıdır. İstekler, anlaşılmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir.
- Kalite, kullanıma uygunluktur .
- Kalite, ürünün sevkıyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.
- Kalite, eksiklerden kaçınmaktır .
- Kalite mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmesidir.
- Kalite, doğru tanıtıdır.



- Kalite, müşteri parasının karşılığını almasıdır.
- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite, sürekli başarı demektir.
- Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü)
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS)
- Kalite, esnekliktir.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.
- Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur <sup>2</sup>

Kalite sık sık kullanılmak ile birlikte tarihçesi eskiye dayanmaktadır.

İlk olarak kalite kavramına M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasası'nda rastlanmaktadır. Bu yasada geçen bir maddede “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir” denmektedir. Bu maddelerin uygulandığı dönemlerden günümüze kadar gelen süreç içerisinde kalite fikri değişmiş ve zaman içinde kaliteye elde etme belli aşamalardan geçmiştir.

10–12 yüzyıllar arasında hakim olan feodal düzende iş hayatı tarım odaklıydı. Feodal düzen, köylülerin kendileri için minimum ihtiyaçlarını karşıladıklarını karşıladıklarından sonra geriye kalan ürünlerin belli kişilerin elinde olmasıyla oluşmuş olan bir düzendir. Böylece toplum içerisinde sınıflar meydana gelmiştir. Bu düzende köylüler lorda, lord kontta, kont düke ve duk de krala bağlıydı. Bu yapıda ekonomik alışveriş de mübadele ile sağlanmaktaydı. Köylüler üretimi sağlamakta fakat malikanenin beyine bağlı olmaktaydı. Zamanla haclı seferlerinin de etkisi ile diğer ülkelerdeki ticari hayat öğrenildi ve tercihlerde değişim başladı. Böylece 13. yüzyılda esnaf ve loncalar

---

<sup>2</sup> <http://humanresourcesfocus.com/tky.asp> (01.09.2007)

oluşmaya başlandı. Lonca ustası zanaatkâr, mal üreten, hammaddeyi bulup satın alan, yanında çalışan kalfa ve çıraklar işi öğreten ve denetleyen bitmiş malı satan bir dükkancıydı. Usta, yaptığı yada eğittiği çırağın kalitesi ile aynı zamanda diğer ustalarda ayrılırdı.

16- 18. yüzyıllarda dış pazardaki büyümler ürünlere olan talebi arttırdı ve böylece üretim hızlandı. Aracı kavramı oluşarak hammaddeleri sağlayan ve bitmiş ürünleri alıp satan kişiler ortaya çıktı. Böylece ustalık, hammaddeleri en kısa sürede bitmiş ürüne çevirmek haline geldi. Talepteki artış ile birlikte, talebe bağlı üretim arttı, araçlar çoğaldı, beraberindeki rekabet de uzmanlaşmayı gerektirdi. Böylece belli bir ürünü üretmek için çok sayıda insana iş verilip aralarında iş bölümü yapılmaya sağlandı. Böylece her çalışan, kendi işini sürekli yaparak uzmanlaştı ve zamandan da tasarruf sağlanmasına, üretimin hızlanmasına olanak verdi.

18. yy ortalarına gelindiğinde birçok keşifte bulunuldu. Demir imalatı, buharla işleyen makinenin bulunması ve tekstil makinaları bunlardan en önemlileridir. Sanayi Devriminin başlangıcı olan bu dönemlerde üretim ev dışına çıkmış ustaların yerini makinalar almıştır. 19. yy.da modern endüstrinin gelişmesi, fabrikaların kurulması ve işçi sayısındaki artış iş planlamasını gerekli kılmıştır

20. yüzyılda montajın da artması ile maliyeti düşük, kalitesi yüksek ürünleri üretilmeye başlandı ve bu sürecin sonucu olarak da imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başladı. Bir süre sonra kalitenin zarar gördüğü fark edildi ve muayene şefliği kadrosu istihdam edilmeye başlandı. Bu yüzyılın başlarında, “kalite kontrol edilebilir” kavramı Frederick Taylor tarafından ortaya atıldı Taylor;<sup>3</sup>

- Yönetimi saygın yapan, artan verimin sebebi olan şeyler, makineler, organizasyon ve toplumun en az verimli üyelerine verimlilik kazandıran uzmanlar ve yöneticilerdir.
- Kurum, makineler ve organizasyon vasıtasıyla güçleri gerçekten daha büyük gösterilen birçok daha küçük ve daha az etkili işçinin gücüne etkili bir şekilde baskı yapan kuvvetli bir anahtardır.

---

<sup>3</sup> Aguaya, R., Dr Deming – Japon Mucizesinin Anahtarı (Çev. Y.Kaan Tunçbilek), İstanbul 1994, s.222-223.

- Üretkenlik, servet dağılım ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi, bireylerin brüt gücünden faydalanan yönetim, organizasyon ve mekanizmadan gelir.
- Organizasyon ve kurallar anahtardır.

diyerek fikirlerini ortaya koymuştur.

1920-1940'lı yıllara gelindiğinde işletmelerdeki, fabrikalardaki bölümlerin artması sebebiyle bölümler arasındaki koordinasyon eksikliklerini gidermek için kalite kontrol için "Muayene Mühendisliği Bölümü" diye bir departman kuruldu. 1930'lu yıllarda Dr. W. A. Shewhart'ın buluşu olan kontrol çizelgelerinin kullanılmasıyla İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) başladı.

2. Dünya Savaşı sırasında A.B.D'de ve İngiltere'de de kalite kontrol çizelgeleri kullanıldı. Bir çok kişi tarafından savaşın kazanılma nedeni olarak gösterilen İKK, savaş sonrasında Avrupa ve Japonya'da da uygulanmaya başlandı. Savaş sonrasında yeniden yapılanan Avrupa ve Japonya konu ile ilgili birçok araştırma yaptı. Bu dönemin en ünlü isimlerinden Dr. Deming'e göre;

- Bir kurum, kuvvetli bir anahtar olarak da görülebilir. Ama anahtar canlıdır, uyarlamaları değiştirir, aynı işi yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulur. Kurucu öğeler hayata geçirilmeli ve beyin güçlerinde yararlanılmalıdır.
- Üretkenlik ve zenginlik, herkesin çabasından ve beyinlerini kullanmasından gelir. Yönetimin görevi, organizasyonun yolunda gitmediğini görmektir. Yönetim, insanların işten zevk almasını engelleyen duvarları yıkmalı ve her biri kendisini geliştirmesi için teşvik etmelidir.
- Eğer organizasyon, rahatsızlığın ve acının sebebiyse, firmanın kayıplarının sebebi de olabilir. Organizasyon ve yapı önemlidir. Bireylerin çabalarını ortak bir noktaya çekerler. Oysa iyi organizasyon zor hissedilir ve zor görülür. Eğer görülüyor ve hissediliyorsa, pek muhtemelen problemlerin, dolayısıyla kayıpların kaynağıdır.<sup>4</sup>

Deming 1950'de Japonya'dan başlayarak kalite kontrol sürecinde istatistiksel yöntemlerin kullanılmasını teşvik etmiş, süreç kontrol ve süreç sapmalarını azaltarak iyileştirilebileceğini ve Taylor yaklaşımında bazı değişikliklerin yapılması gerektiğini gündeme getirmiştir.

---

<sup>4</sup> Aguaya, a.g.k., s.222,223.

Deming'den sonra, Kaouru Ishikawa Japonya'nın rekabetteki başarı anahtarı denilen sürekli iyileştirme (Kaizen) tekniklerini geliştirdi. Böylece, kalitenin hatalar yapmanın önlenerek geliştirilebileceğini önererek bazı problem çözme tekniklerini kalite çemberlerinde kullanılabilecek duruma getirmiştir. "Kalite geliştirme çabalarının en önemlisi kalite çemberlerinin 1962'de Japonya'da uygulanmaya başlanmasıdır. Kalite çemberleri, işçilerin kendi işlerindeki kalite sorunlarıyla ilgili problem çözüm teknikleri kullanarak yapacakları grup çalışmasına verilen isimdir. Firma içinde tüm kaliteyle ilgili kurmayların ve çember liderlerinin bir kalite konseyinde periyodik olarak değerlendirme yapılmasını sağlayan Crosby, ayrıca kalite maliyetlerinin düşürücü yönde çalışmalarda bulundu.1977 yılına gelindiğinde Kearns, kalite geliştirme programlarına rekabet boyutunu getirdi. Rakip firmalarla sonuçlarının karşılaştırılması, iyi uygulamalardan derslerin alındığı uygulamada her seviyedeki çalışanların kalite iyileştirme çemberlerine katkısı sağlandı.

1980-1990'lı yıllara gelindiğinde artık toplam kalite kontrol yaklaşımları müşterinin istediği kalitede değil, ürün kişiliği ile müşteriye hayran bırakacak tasarımlar geliştirme, bir amaç haline gelmiştir.<sup>5</sup>

Kalite kavramı çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

Kalite denildiği zaman çoğunlukla "mal veya hizmet kalitesi" ya da "ürün kalitesi" anlaşılmaktadır. Fakat, ürünün veya hizmetin kalitesini ortaya çıkaran bir çok unsur vardır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu temsil eder. Ürün kalitesi aslında bu kalite unsurlarının sonucudur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır:

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi,
- Donanım kalitesi<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Babiroğlu, Oğuz N., Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler, İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul, 1994, s.236.

<sup>6</sup> <http://science.ankara.edu.tr/~ozdemirt/istatistikselkalitekontrolu/KAL%DDTE%20KONTROL/!%C7a%F0da%FE%20Y%F6netim%20Anlay%FD%FE%FD.doc> (08.09.2007)

### 1.1.2. Kalite Kontrol Kavramı

Bayraktar T.(1998) bildirisinde, ISO 9000 standartlarına göre kalite kontrolün tanımının kalite sistemlerinin bir elemanı olarak kalite ile ilgili ortaya çıkan isteklerin karşılanması için kullanılan yöntem ve faaliyetler olduğunu belirtmiştir. Bu tanıma göre kalite kontrol, ürünün kalitesinin oluşum sürecindeki çeşitli aşamalarda tasarım, prototip, hammadde, malzeme, yarı mamul, süreç ve operasyonlar üzerinde kalite ile ilgili yeterli standartlara sahip olamayan ve yeterli performans gösteremeyen elemanların belirlenerek yok edilmesi ile ilgili faaliyetler bütünüdür.

Kalite Kontrol, sadece mamuller ve yarı mamuller ile ilgili kalite ile değil, aynı zamanda ürünü oluşturan üretim sürecindeki kalitenin gözlemine de gerçekleştirir.

Kalite kontrol ile ilgili en önemli faaliyetler şu şekildedir:

- Yeni tasarım kontrolü
- Gelen malzemenin kontrolü
- Ürün kontrolü
- Özel süreç etütleri

Kalite kontrolün en temel amacı kalitesizliği önlemektir. Kalitesizlik önlenmezse organizasyon itibar kaybına uğrar, satışları düşer.<sup>7</sup>

Kalite kontrol kavramı ile ilgili bir diğer önemli konu kalite evi yaklaşımıdır. Kalite evi, yeni yönetim anlayışlarında kalite ile ilgili temel tasarım aracı olarak kullanılmaktadır. Kalite evi günümüzde birçok önemli sanayi ve hizmet kuruluşu tarafından uygulanmaktadır. Kalite evi ile:

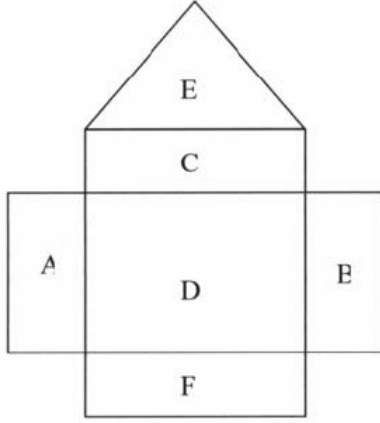
- İlgili ürün veya hizmet için müşterinin istekleri ve beklentileri tanımlanır
- Müşterinin istekleri ve beklentileri teknik parametreler cinsinden ifade edilir
- Yeni ürünler pazardaki rakip ürünlerle karşılaştırılır

---

<sup>7</sup> Bayraktar, T., Kalite ve kontrolü, Emös'98 Proje ve Bildiriler Kitabı, İTÜ Endüstri Mühendisleri Kulübü Yayınları, İstanbul, 1998, s.72-76

- Yeni ürünün özellikleri belirlenirken ürün prosesinin hedef parametreleri oluşturulur
- Birimler arasındaki iletişim güçlenir<sup>8</sup>

Bu bağlamda kalite evi aşağıdaki Şekil 1’de verilmiştir:



- A:** Tüketicinin Sesi
- B:** Müşteri memnuniyeti seviyeleri
- C:** Teknik özellikler
- D:** Tüketicinin sesi ile teknik özellikler arasındaki ilişki matrisi
- E:** Teknik özellikler arasındaki korelasyon
- F:** Rakip ürünler ile hedef değerler arasındaki karşılaştırma

**Şekil 1: Kalite Evi**

**Kaynak:** Akça, N. (1998), QFD Kalite Sürecinin Proje Yönetimi Teknikleri Kullanılarak Uygulanmasının Sağlanması, İTÜ Endüstri Mühendisleri Kulübü Yayınları, İstanbul, 1998.

Tüketicinin sesi aşamasında hedef tüketici özellikleri ve rakip ürünleri belirlenir. İlk aşamada hedef pazar tespit edilir. Bu amaçla anket çalışması yapılarak müşterinin istek ve beklentileri araştırılır. Bu aşamada anketin kimlere yapılacağı oldukça önemlidir.

İkinci aşamada tüketici ihtiyaçları belirlenmelidir. Bu aşama oldukça önemlidir çünkü sonraki aşamalar bu aşamanın sonuçlarına göre ilerleyecektir. Müşteri ihtiyaçları belirlenirken aşağıdaki yöntemler tercih edilebilir:

- Odak grubu çalışmaları
- İlgili kişilerin görüşlerinin alınması
- Müşteri ile yürütülen karşılıklı görüşmeler
- Müşteri şikayetleri

<sup>8</sup> Akça, N. (1998), QFD Kalite Sürecinin Proje Yönetimi Teknikleri Kullanılarak Uygulanmasının Sağlanması, İTÜ Endüstri Mühendisleri Kulübü Yayınları, İstanbul, 1998, s.77-81

- Pazar araştırmaları
- Müşteri tatmini ile ilgili araştırmalar

Üçüncü aşamada tüketici ihtiyaçları gruplanır. Müşteri istekleri birbirine bağlı bir şekilde toplanır ve bu gruplama ile birlikte kalite evinde teknik özellikler göz önüne alındığında yarar sağlar.

Sonraki aşamada müşteri memnuniyetinin ve algılamasının analizi yapılır. Müşterinin bakış açısı tek başına önemli değildir. Diğer taraftan rakip ürünlerin durumu da araştırılmalıdır. Müşteriye ürün ile ilgili sorular sorularak, rakip firmaların ürünleri ile karşılaştırma yapmaları istenebilir ve böylece rakiplerin kuvvetli ve zayıf oldukları yönleri tespit edilmeye çalışılır.

Daha sonra teknik özelliklerin belirlenmesi aşaması gelir. Teknik ihtiyaçlar belirlenirken en önemli konu, belirlenmiş müşteri isteklerine ve beklentilerine direkt çözümler bulunmamasıdır. Burada amaç, her bir düşünceyi bir veya daha fazla teknik ihtiyaca dönüştürmek olmalıdır. Teknik ihtiyaçlar ölçülebilir nitelikte olmalı ve müşterinin sesi ile doğrudan ilişkilendirilebilmelidir.

Bir sonraki aşamada ilişkiler belirlenir ve korelasyon matrisi oluşturulur. Müşteri istekleri ile teknik özellikler arasındaki ilişkiler belirlenirken matrisin her hücresinin ‘neyi’- ‘nasıl’ etkilediği sorusu sorularak bu işleme başlanır. Bu sorunun cevabı hayır ise o hücre boş bırakılır, bu ilişkinin olmadığını belirtir. Yanıt evet ise ilişkinin derecesi zayıf, orta veya güçlü şekilde belirtilir

Sonraki aşamalarda bağlı önem dereceleri tespit edilir, teknik özellikler arasındaki korelasyonlar tespit edilir ve rakip ürünlerle karşılaştırma yapılır.<sup>9</sup>

### **1.1.3. Toplam Kalite Ve Kontrol Kavramı Amaçları**

Toplam Kalite kontrol, çalışanların ve bölümlerin tümünün sorumluluğundadır. Toplam kalite kontrol bir grup etkinliği olarak tanımlanabilir ve bireysel olarak yürütülemez. Toplam kalite kontrolde başarıya ulaşabilmek için şirketin en tepe yöneticisinden en alt işçisine kadar herkesin ortak sorumluluğu gerekir. Bu kapsamda:

---

<sup>9</sup> Güllü, E.&Ulçay, Y., Kalite Fonksiyonu Yayılımı ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Sayı 7, Cilt 1, 2002, s.71-91

- *Bütün Bölümlerin katıldığı kalite kontrol:* Firmadaki tüm bölümlerdeki çalışanların kalite kontrol kavramını öğrenerek uygulaması ve çalışmalara katılım sağlaması olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşıma göre her bölümde birer kalite kontrol sorumlusu bulunmaz, herkesin kalite kontrol ile ilgili sorumlulukları bulunur.
- *Bütün çalışanların katıldığı kalite kontrol:* Başlangıç aşamasında toplam kalite ile ifade edilmek istenen firmadaki tepe yöneticilerden ustabaşılara, personele ve işçilere kadar herkesi içermekteydi fakat günümüzde bu kavram genişleyerek tedarikçileri ve ortak firmaları da içine almaktadır.<sup>10</sup>

Toplam kalite kontrolünün prensipleri şöyle sıralanabilir:

- İç ve dış müşteriler için üzerinde fikir birliğine varılan gereklilikler olmalıdır.
- Müşterilerin ihtiyaçları her zaman ilk seferde karşılanmalıdır.
- Kalitenin iyileştirilmesi atıkları ve toplam maliyeti azaltacaktır.
- Problemlerin ortaya çıkmadan önlenmesi hedeflenmelidir.
- Kalitenin iyileştirilmesi ancak planlı yönetim faaliyeti ile mümkündür.
- Her iş bir değer katmalıdır.
- Her seviyeden ve her bölümden bütün çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Hedeflerin yerine getirilmesi için ölçme ve değerlendirmenin önemi vurgulanmalıdır.
- Sürekli iyileştirme kültürü oluşturulmalıdır.
- Yaratıcılığı geliştirmek hedeflenmelidir.

Yukarıda belirtilen toplam kalite amaçları her pozisyondaki çalışanın kalite sürecine katılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Toplam Kalite Yönetimine göre organizasyon içerisinde iletişimin ve kontrolün etkin olduğu bir ağ yapısı kurulmalıdır. Bu ağ yapısı eş zamanlı bir mühendislikten oluşur ve çeşitli birimlerde karar alma ile ilgili

---

<sup>10</sup> Yüzbaşıoğlu, D., Kalite, Emös'98 Proje ve Bildiriler Kitabı, İTÜ Endüstri Mühendisleri Kulübü Yayınları, İstanbul, 1998, s.67-71



kişilerin ortak çalışma yapmasını gerektirir. Bu sebeple iletişim, TKY için kritik bir rol oynamaktadır.<sup>11</sup>

Şirketlerde toplam kalite kontrolüne katılma kararlarının nedenleri ana hatları ile aşağıda sunulmuştur:

- Gerçek satış ve teknolojik etkinlikler ile birlikte organizasyonu ekonomik durgunluktan korumak
- Çalışanlar için kâr, müşterilerin güveni için de kalite, miktar ve maliyet konularını güvence altına almak
- Ürünlerde müşterilerin tatminine yönelik kaliteyi sağlamak. Bu amaç doğrultusunda (1) bütün çalışanların katılımını sağlamak, (2) kâr tablosuna katkı sağlamak üzere problem çözümüne ağırlık vermek ve (3) istatistiksel yaklaşımlar ve yöntemler kullanarak kalite kontrole başlamak
- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişme amacıyla bütün çalışanlarının yaratıcı güçlerini birleştirerek düzenli bir gelişmeye olanak veren bir şirket kurmak. Son moda ürünleri geliştirmek ve kalite güvenliği sistemini iyileştirmek.
- Daha neşeli bir çalışma ortamı yaratmak ve bütün çalışanların katılımı ile meydana getirilen kalite kontrol çemberleri aracılığı ile herkese gereken saygıyı göstermek.
- Organizasyonun dinamizmini ve yapısını geliştirmek, ürünlerin kalitesini yükselterek kârlılığını arttırmak.
- Yapısal özellikleri ile herhangi bir iş çevresi değişikliğinde rekabet edebilen ve hayatta kalabilen bir şirket kurmak.
- Şu hedeflere ulaşmak: (a) Kalite kontrolün gelişimini garantilemek -Ürün hedeflerini şirket politikasına uygun olarak zamanında yerine getirmek amacıyla tüm çalışanların çabalarını birleştirmek ve örgütlenmek. (b) Denetimi kuvvetlendirmek – Tüm çalışanlara kalite kontrol ile öğrendiklerini uygulama fırsatı vermek ve şirket etkinliklerinin tamamında denetim kalitesinin gelişmesini sağlamak (c) İnsan kaynaklarını desteklemek.- Çalışanların her

---

<sup>11</sup> [www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=754&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=754&tempID=1&regID=2) (10.09.2007)

birine birey olarak saygı duymak amacıyla organizasyondaki insan kaynaklarını desteklemek ve bunlardan yararlanmak. Ayrıca, takım çalışması teşvik edilerek herkesin emeğine değer bir çalışma ortamı yaratmaktır.<sup>12</sup>

## **1.2. Sektörel Yapıya Göre Kalite**

### **1.2.1. Hizmet Sektöründe Kalite Anlayışı**

Hizmet, müşteri ile hizmeti sunan kişi veya organizasyon ile karşılıklı iletişim kurmasını gerektiren bir sosyal faaliyettir. Hizmet organizasyonları, üretim organizasyonları dışında kalan tüm faaliyetleri içerir.

Hizmet organizasyonlarında üretim elle tutulan bir şey olmadığı için hizmet üretimi imalât üretiminden oldukça farklılık gösterir. Hizmet organizasyonlarında imalât üretiminde olduğu gibi standart bir üretim kalitesine ulaşmak oldukça zordur. Hizmeti bir eşya veya nesne gibi kontrol etmek kolay değildir fakat hizmetin sunumunu ve kalitesini etkileyen koşullar kontrol edilebilir.

Hizmeti depolama gibi bir olasılık mevcut değildir. Hizmet sektöründe insan ön plandadır. Örneğin hastanelerde hasta bakımı, doktorların, hemşirelerin ve diğer çalışanların performansı ile çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı “insan kaynakları ve yönetim” daha da ağırlıklı olarak ön plana çıkmaktadır.

İmalat ve hizmet sektörleri arasındaki farklar şu şekildedir:

- Hizmet, soyut ve somut kısımlardan meydana gelir. İmalât sektöründe ise ürün somuttur.
- Hizmet depolanamaz, nakledilemez ve kullanılmaması halinde ortadan kaybolur. İmalât sektöründe böyle bir durum bulunmaz.
- Hizmetin sunulmasında hem üretici hem de tüketici işe dahil olur, imalât sektöründe ise üretici ürünün ortaya çıkarılması ile ilgili olan tek taraftır.
- Hizmet sektöründe müşteri tatminini ölçmek oldukça zordur çünkü hizmetlerin sunulmasında davranışların da etkisi büyüktür. İmalât sektöründe ise ürünün tüketici tarafından kabulü oldukça kolay tespit edilebilir.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.turk-cad.com/content/view/622/135/> (05.09.2007)

<sup>13</sup> <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/5/08.pdf> (08.09.2007)

Küreselleşme ve bilgi-iletişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak ticaretin ve rekabetin ulusal ve uluslararası alanda hızla artması kaliteyi bir zorunluluk haline getirmiştir. Ürün ve hizmetlerin gittikçe birbirine benzemesi ile de yöneticiler, işletmelerin başarısında kilit rolün pazarlamada mal ve / veya hizmetleri farklılaştırmak için kullanılan ve yeni bir araç haline gelen hizmet kalitesi olduğunun farkına varmışlardır. Bu sebeple hizmet kalitesini ölçmek ve geliştirmek oldukça önem kazanmıştır.

Hizmet kalitesi ile ilgili olarak ortak görüşler şu şekildedir:

- Müşteriler açısından hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ürün kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- Algılanan hizmet kalitesi, müşterinin beklentilerinin gerçekleşen hizmetin performansı ile karşılaştırılmasıdır.
- Kalitenin değerlendirilmesinde sadece hizmet sonucu değil hizmetin veriliş şekli de değerlendirmeye alınmaktadır.

Hizmet kalitesinin ölçülmesi ile ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan yöntemler de şu şekildedir:

- Farklı zamanlardaki müşteri beklentileri ve algılamalarının karşılaştırılması
- İşletmenin kendi hizmetlerini rakiplerinin hizmetleri ile karşılaştırması
- Farklı kalite algılamalarına sahip müşteri kesimlerinin incelenmesi
- İç Müşterilerin kalite algılamalarının değerlendirilmesi<sup>14</sup>

### **1.2.2. Kamu Sektöründe Kalite Anlayışı**

Kamu yönetimi, kamu hizmetlerini yürütmekte olan organizasyonların hizmetlerini yürütme aşamasında yararlandıkları yöntemler bütünüdür. Kamu hizmetleri ise devlet ve devletin izin verdiği görevleri anayasa ile veya kanunlardan kaynaklanan organizasyonlar aracılığı ile kamunun ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanabilir.

Bir hizmetle ilgili olarak kamu hizmeti sayılıp sayılmayacağı hizmetin verildiği toplumla alakalıdır ve siyasi kararlarla belirlenir. Belirli bir hizmetin kamu hizmeti olarak

---

<sup>14</sup> Ciddi, K., Kaliteye Farklı Bir Açından Bakış: Hizmet Kalitesi Neden ve Nasıl Ölçülür?, Önce Kalite Dergisi, İstanbul, 2005, Sayı: 13, Cilt 93

sunulması için yasama organı tarafından gerekli izin olmalıdır. Kamu hizmetleri, kamu kuruluşları vasıtasıyla icra edilirken bazı istisnalar bulunabilir. Bu istisnalar da kamu kuruluşlarının denetimi altındadır.

Kamu hizmetleri, halkın genel ve ortak özelliklerini karşılamaya yönelik olup tüm halk arasında eşitlik ilkesine göre gerçekleştirilir.<sup>15</sup>

Bir toplumdaki bireylerin ihtiyaçları sınırsızken ihtiyaçlarının karşılanacağı kaynaklar sınırlıdır. Sınırlı kaynakla sınırsız istekler karşılanmaya çalışılırken kamu kuruluşlarına düşen en önemli görev kaliteyi düşürmemektir. Kamu hizmetleri dikkate alındığında görevler toplumsal sorumluluk çerçevesinde yerine getirilmelidir. Odak nokta, kamu kesimi olmalıdır. Bu bağlamda, kamu kuruluşlarının en önemli görevi kamu kesiminin istek ve beklentilerini karşılamayacak hizmeti amaçlamaktır. Tarım, sanayi, sağlık, ulaşım, eğitim, sanat gibi çok değişik alanlarda atılan her adımda kamu kesiminin ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verilmeye çalışılmalıdır. Kamu hizmetleri dikkate alındığında kamu bağlılığını sağlayabilmek için kamu kuruluşunda alınan sonuçları sürekli iyileştirmeyi amaçlayan, kamu kesiminden gelen veya gelmesi beklenen ihtiyaçları en öncelikli şekilde ele alan ve kamu kesimi tarafından belirlenen kaliteyi tüm hizmet verme aşamasında hedefleyen bir yönetim tarzıdır.<sup>16</sup>

Kamu sektöründe kalitenin unsurları şu şekilde belirtilebilir.

- Güvenilirlik: Performansın tutarlılığı ile ilişkilidir. Organizasyon, hizmeti ilk seferde doğru yapmalı ve verilen sözü tutmalıdır. Şu konuları kapsamaktadır.
  - Doğru faturalama (faturalamada titiz ve dikkatli olunması)
  - Kayıtların doğru saklanması
  - Hizmeti önceden belirtilen zamanda yerine getirmek
- İsteklilik: Hizmetin gerçekleştirilmesi aşamasında çalışanların istekli olmasını kapsar. Hizmetin zamanında olmasını içerir.
  - Bir işlem ile ilgili belgeyi hemen postalamak

---

<sup>15</sup> Şule, O.Z., Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi, İstanbul, 2004, s.18-25

<sup>16</sup> Dündar, İ.P., Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul, 2003, Sayı 17, s. 349-362

- Hızlı hizmet sağlamak
- Müşteriyi hemen çağırmak
- Güvence: Çalışanların bilgi, nezaket, güven ve rahatlık telkin etme yeteneklerini içerir.
  - Müşteri ile ilişki kuran çalışanın gerekli bilgi ve beceriyi kullanabilmesi
  - Müşteri ile ilişki kuran personelin görünüşünün düzgün, zarif ve temiz olması
  - Müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi
  - Müşteri ile ilişki kuran personelin kişisel özellikleri
  - Müşterilerle etkileşimde kullanılan satış teknikleri<sup>17</sup>

### **1.2.3. Yerel Yönetimlerde Kalite Anlayışı**

Yerel Yönetimlerde hizmetlerin kalitesi, ürün ya da hizmete dair yerel halkın istek ve beklentilerinin en uygun maliyetle, tam ve zamanında karşılanması, çevre açısından ve diğer yönlerden toplumsal sorumluluk anlayışına uygun olması, yüksek güvenilirliğe sahip olması ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir.<sup>18</sup>

Şentürk H. Tarafından yerel yönetimlerde kalite kavramına şu şekilde değinilmiştir:

“Toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan ve yine topluma ait kaynakları kullanarak çalışan kamu yönetiminin başarısı, toplumsal huzurun temini ve ülke gelişmesinin sağlanması için büyük önem arz etmektedir. Yerel yönetimlerde kalite-efektiflik ve verimlilik odaklı yönetim anlayışının gelişmesi çalışmaları kapsamında kaynakların geliştirilmesi, doğru kullanılması hususu üzerinde hassasiyetle durulması gereken konulardandır. Bu alanda akademik çevreler, meslek teşekkülleri, uzmanlar ile yerel ve merkezi idare arasında işbirliği, bilgi alış verişi ve tecrübelerin paylaşılması sağlanmalı ve kararlılıkla takip edilmelidir.”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> <http://bartindevlet.gov.tr/saglikkosesi/egitim/kalitesunu.ppt> (08.09.2007)

<sup>18</sup> Fidan, A., Yerel Yönetimlerde Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanımını Engelleyen Faktörler ve Balıkesir Yerel Yönetimleri İçin Çözüm Önerileri, Balıkesir Üniversitesi, Konferanslar ve Bildiriler, Balıkesir, 2003, s.8-15

<sup>19</sup> <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k6.doc> (09.09.2007)

### 1.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramsal Çerçevesi

#### 1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

“Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonunun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendisini tamamen müşteri tatminine adayan organizasyonları kıran bir yönetim felsefesidir.”<sup>20</sup>

“Toplam Kalite Yönetimi, bir kurum ya da kuruluşun tüm faaliyetlerini ve tüm kaynaklarını (finans, malzeme bilgisi, teknoloji, insan) çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkıda bulunacak biçimde yönlendirmesidir.”<sup>21</sup>

“Toplam Kalite Yönetimi kısaca, mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır.”<sup>22</sup>

Ciampa D. (1992)’ye göre Toplam Kalite Yönetimi için üç farklı yönden tanım yapmak mümkündür. Birinci yöntem, TKY’nin organizasyondaki stratejiyi, planlamayı ve aktiviteyi birleştiren felsefesidir. Bu prensip, tüm odaklanmasını müşteriye yöneltir. Böyle bir organizasyonda tüm çalışanlar müşteri tatmini sürecine katılırlar ve müşterinin tüm gereksinimleri karşılanarak beklentileri aşılr.

İkinci yöntem, Toplam Kalite Yönetiminin başarmaya odaklandığı çıktıları tanımlayarak TKY’nin tanımına ulaşmaktır. Bu çıktılar dört grupta toplanabilir:

- Müşteriler: müşteriler organizasyona sadıktır çünkü ihtiyaçları karşılanmış ve beklentilerinin de fazlası sağlanmışır.
- Karşılık verebilme süresi: Problemlere, ihtiyaçlara ve fırsatlara karşılık verebilme süresi kısaltılmışır. Katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması ile birlikte maliyet de azaltılmışır.
- Ortam: Takım çalışmasını destekleyen, çalışanlara tatmin edici, motive edici ve anlamlı bir ortam yaratmak

---

<sup>20</sup> Şimşek, M., Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1998, s.95.

<sup>21</sup> Kalder Yerel Yönetimlerde toplam Kalite Yönetimi Uzmanlık Grubu, Belediyelerde TKY Temel El Kitabı, Kalder Yay., İstanbul 1999, s.31.

<sup>22</sup> Özveren, M., Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayın Dağıtım,

- Sürekli iyileştirme

Bu maddelere ek olarak birçok çıktıya ulaşılabilmektedir, bunlar ileriki bölümlerde incelenecektir.

Toplam kalitenin tanımını yapmanın bir diğer yolu ise çıktılarına ulaşmayı sağlayan çeşitli araçları, teknikleri ve diğer unsurları tanımlamaktır. Toplam Kalite çabasının bileşenleri şu şekildedir:

- Kalite kontrol ve kalite güvenceden gelen problemlerin nedenlerini bulmaya yardım eden, bu problemleri tanımlayan ve yeni ürün hizmet sunumunda beklentileri öngören klasik araçlar kullanılır
- Tam Zamanında Üretim teknikleri ile maliyet ve zaman oldukça azaltılır. Müşteriye katma değer yaratmayan adımlar elimine edilir.
- İş yeri ortamını ölçümlemeye yarayan, takım çalışması içerisindeki politika ve iletişim bariyerlerini minimize eden, yönetim becerilerini geliştiren, organizasyon yapısının tasarımını iyileştiren ve karar alma sürecinde çalışan katılımını artıran Organizasyon Geliştirme araçlarından yararlanır
- Son olarak, liderliğin modern araçlarına ihtiyaç duyulur. Modern lider, organizasyon için bir vizyon belirler ve organizasyonun gelecekte nerede olması gerektiğini tanımlar.

Toplam Kalite Yönetiminin tanımı için kullanılan üç farklı yöntem aşağıdaki Tablo 1'de özetlenmiştir:

**Tablo 1: Toplam Kalitenin Tanımı için Üç Yöntem<sup>23</sup>**

Birleştiricilik Prensibi	→	Müşterilere tam bağlılık. Böylece müşterinin ihtiyaçları karşılanır ve beklentilerinden daha fazlası sunulur.
Çıktılar	→	Sadık müşteriler
	→	Minimize edilmiş zaman
		Takım çalışmasını destekleyen ortam
	→	Sürekli iyileştirme
Araçlar ve teknikler	→	Kalite kontrol, kalite güvence
	→	Tam Zamanında Üretim
	→	Organizasyon geliştirme
	→	Liderlik

**Kaynak:** Diampa C., Total Quality- a User's Guide for Implementation, Addison Wesley Publication, New York: ABD, 1992.

### **1.3.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi**

İşletme Yönetimi Bilimi, Taylor ve Ford tarafından oluşturulan sistemler üzerinden kurulmuştur.

1930'lu yıllarda istatistikçi Walter A.Shewart tarafından İstatistiksel kalite Kontrol alanında yapılan çalışmalar kalite açısından yapılan ilk ciddi çalışmalardır.Shewart tarafından yapılan bu çalışmaları W.edward Deming ve Joseph M.Juran tarafından geliştirilmiş,ancak Amerika'da yankı bulmayınca Japonya'da uygulamaya alınmıştır.

Aktan, C.C. Japon bilim adamlarınının 1960'larda Kaoru Ishikawa'nın geliştirdiği kalite çemberleri ve neden etki analizleri ile kalite felsefesine önemli katkıda bulunduğu bahsetmiştir. Daha sonraları 1980'li yıllarda ve 1990'larda özel şirketlerin

---

<sup>23</sup> Diampa C., Total Quality- a User's Guide for Implementation, Addison Wesley Publication, New York: ABD, 1992, s. 9-10



önemli bir gündem maddesi olan stratejik yönetim de yeni yönetim felsefesinin önemli bir kilometre taşı oldu. Bir diğer yönetim felsefesi gelişmesi olan “en iyi uygulamaların adaptasyonu (benchmarking)” de toplam kalite yönetimine ortam hazırladı.<sup>24</sup>

### **1.3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları**

- Çalışanların kurumları ile bütünleşmesi
- Çalışanlarda moral ve motivasyonun artması
- Etkin iletişim ve dolayısıyla çalışanlar, birimler, müşteriler, taşeron ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin gelişmesi
- İş kazalarının azalması
- İş sonuçlarının mükemmelleşmesi
  - Ürün ve hizmet kalitesinin artması
  - Maliyetlerin düşmesi
  - Üretimin artması
  - Verimliliğin artması
  - Satışların artması
  - Deşelerin (Iskarta) azalması
  - Stok seviyesi, malzeme ve zaman kaybının azalması
  - Çevrim süresinin azalması
  - Şikayetlerin azalması
  - Pazar payında artış (belediyeler için oy oranının artması)
  - Müşteri güveninin artması (vatandaşın belediyeye duyduğu güven)
  - Atıkların azalması
  - Ekonomik risklerin azalması
- Çevreye ve topluma karşı sorumluluk bilincinin oluşması ve artması
- Yaşam kalitesinin yükselmesidir.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Coşkun Can AKTAN, Çağdaş Yönetim Anlayışı, Toplam Kalite Yeni Türkiye Dergisi, s.68,69.

### 1.3.1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Diğer Yönetimlerden Farkları

Geleneksel yönetim anlayışı olarak da bilinmekte olan Frederic Taylor ve Henry Ford tarafından geliştirilen yönetim anlayışı, detaylı iş bölümü, uzmanlaşma, yetkilerin yöneticilerde toplanması, kitle üretimi ile maliyetlerin düşürülmesi ilkesine dayanmaktadır. Bu yönetim anlayışında insanlar birer makine gibi değerlendirilmiş ve insana yeterli değer verilmemiştir. Ancak bu düşünceler zaman geçtikçe organizasyonlarda etkin bir yönetimi sağlamak için yetersiz kalmıştır.

Standart üretimi olanaklı kılan standart parça üretimine geçiş modern anlamda yönetim olgusunun ortaya çıkması için gerekli temel dönüşümlerden en önemlisidir. Standart parça üretimine geçişle birlikte makinelerin de üretim hattındaki önemi giderek artmıştır. Makineleşmenin artması, işletmelerde standart parçaları üreten makinelerin ardına kurulması insanları da makineleştirmiştir.

İşletmelerde uzman işçilerin istihdam edilmemesi kalite kontrol işlevinin bu kişiler tarafından yapılmasını engellemiştir. Çünkü bu kişiler üretilen ürünün kaliteli olup olmadığını anlayacak yeteneğe sahip değildiler.

TKY ile geleneksel organizasyon yapısı karşılaştırıldığında ortaya çıkan farklar Tablo 2'de gösterilmektedir.

---

<sup>25</sup> Kalder Yayınları, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, İstanbul, 1999, s.32.

**Tablo 2: Geleneksel Organizasyon Yapısı ile TKY Organizasyon Yapısının Karşılaştırılması**

	<b>TAYLOR MODELİ</b>	<b>TOPLAM KALİTE MODELİ</b>
1.	Şirketin hedefi, mali dönem için belirlenmiş olan <b>Kar</b> 'ı elde etmektir.	Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2.	Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak <b>sistemleri</b> de kurar.	Sistemleri ve süreçleri, <b>o işleri yapanlar</b> geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkan sağlamaktır.
3.	İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır; çünkü <b>bu tür insanlar işlerini basit bulurlar</b> ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur; iş beğenmez; hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	İşin mahiyeti, hedefler, planlar, vs. ne olursa olsun <b>en yüksek seviyeli</b> elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde <b>herkesin işini sevmesi</b> ve <b>şirkete bağlanması</b> sağlanır.
4.	Sanayi kuruluşlarında üretimi <b>makinalar</b> yapar. İnsanların temel görevi ise bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makinaları işletenlerdir.	Herşeyi <b>insan</b> gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılardır. İnsanlar makinaları da sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
5.	Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçütleri vardır. Yine yönetimce konan <b>standartlar</b> 'dan netice beklenir.	Tüm çalışanlar <b>sürekli gelişme</b> yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey, en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.
6.	İcracı amirlerin esas görevi, <b>insanları çalıştırmaktır</b> . Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, <b>en önemli yöneticilerdir</b> , çünkü en zor mesele insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.	Amirlerin temel görevi, <b>liderlik</b> etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek yardımcı olmaktır.
7.	Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetim olmaktadır. Stışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanları, vb. tüm faaliyetleri... Denetimin esası <b>kıyaslamaya</b> dayanır. Kıyaslamamanın bazı "bütçe"dir; o da öngörülen faaliyetlerin standartlarından ve parametrelerinden oluşur.	Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu " <b>hedefler ve faaliyet planları</b> "dır. Amaç, planları koordineli bir şekilde terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılılabilenlerin ve başarısız olanların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

8.	Motivasyonun temel ögesi “ <b>para</b> ”dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranda zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler.	Temel motivasyon, <b>şirket iklimi ve başarıma onurudur</b> . Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.
9.	Kişiler, gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, <b>hataları tespit etmektir</b> .	Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onore edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
10.	Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir; hataların <b>kimler</b> tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir; ikincide cezalandırmaya, üçüncü de ise daha ciddi tedbirlere başvurulur.	Faaliyetlerin büyük çoğunluğu <b>grup çalışmasına</b> dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı artırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.

**Kaynak:** İbrahim Kavrakoğlu, “Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul, 1998, s.38.

Klasik yönetim yaklaşımında temel amaç, belli bir standardı yakalayarak o standartlara uygun üretimi gerçekleştirmek ve denetlemektir. TKY de ise hiçbir standart benimsenmeyerek sürekli geliştirme ve iyileştirme amaçlanır

Klasik yönetim ile TKY arasındaki bir diğer farklılık ise klasik yönetim anlayışında yüksek kalitenin sağlanması için maliyetlerde artış sağlanmalıdır. TKY’de ise en az maliyet sağlanarak organizasyonlar yüksek kaliteli üretim yapabilmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışında kalite kontrol, kalitesiz ürünleri geçirmemektir. TKY anlayışında ise ürün ilk seferde kaliteli üretilmelidir. Ayrıca TKY anlayışında kalite kontrol ile görevlendirilen kişi kaliteyi denetleyen kişi olarak değil bir kalite mühendisi olarak görülür.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Alıcı, Ş., Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007, s.25-27

### 1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Çoğu yönetici, artık eski metotları kullanarak çalışma imkanları kalmadığı için köklü bir değişimin önemini bilmektedir. Pek çok kişi de Toplam Kalite Yönetimini benimseyen firmaların süreç iyileştirme, kaliteyi artırarak maliyetleri düşürme, müşteri tatmini sağlamaya yönelik olma ve yenilik arama özelliklerine sahip olduğunu bilmektedir.<sup>27</sup>

Toplam Kalite Yönetimi, günümüze ulaşana kadar uzun bir gelişme sürecinden geçmiştir ve insanlığın ve organizasyonların deneyiminden geçen değişim ve gelişmelerden sonra her geçen gün uygulayan organizasyonların sayısı artmaktadır. Yaşanılan değişimlere ve yeniliklere bağlı olarak felsefe yeni anlamlar edinmektedir ve şüphesiz edinmeye de devam edecektir. Toplam Kalite Yönetimi'nin sürekli iyileştirmeyi ve gelişmeyi temel alması zamanla eskimesi bir yana yeni yönetim felsefelerine öncelik etmektedir.<sup>28</sup>

Kalitenin çağdaş tanımını ve üst yönetimlerin organizasyonlarını yönlendirmesindeki etkileri göz önüne alınarak basit ama etkin bir model olarak, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve prensipleri aşağıda Şekil 2'deki gibi şekillendirilebilir.



Şekil 2: Toplam kalite yönetiminin felsefesi

Kaynak: <http://www.turk-cad.com/content/view/622/135/> (05.09.2007)

<sup>27</sup> Weaver C.H., Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, ss. ix-x

<sup>28</sup> Yılmaz, M., "Bilgi Merkezleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:4, Cilt 2, İstanbul, 2003, s. 257-268

Üstteki şekilden de anlaşılacağı gibi, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel felsefesi sürekli geliştirmedir. Sürekli gelişimi sağlamak için yapılması gerekenler ise şekilde belirtilmiştir.

Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli olarak bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım, mükemmelle ulaşma ve sıfır hata yaklaşımının temelini oluşturur. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik, iş hayatı ile ilgilidir ve ayrıca bir yaşam felsefesidir. Gündelik hayatında sürekli gelişimi başaramayan bir insanın iş hayatında da sürekli daha iyiyi arama anlayışında olması beklenemez. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar “önce insan” ya da “birey kalitesi” de son derece önemli kavramlardır.

Dolayısıyla son zamanlarda şirketlerin politikası değişmiştir. Eskiden “karları maksimize etmek” şeklinde olan şirket politikaları uluslararası rekabetin kızışması, gümrük duvarlarının kalkması gibi unsurların sonucunda şirket politikaları “rakipleri yok etmek” şeklinde olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi'nin öngörüsü, rekabetçi bir yapılanma, geleceğe yönelik tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü ile ilgili elemanların temel alınması ve uygulamanın bu çerçevede dahilinde takip edilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunları gerçekleştirme aşamasında “kalite, maliyet, termin, verimlilik, kar” arasındaki bağlantıları klasik yönetim anlayışları ile kıyaslandığında daha değişik açıdan ele alır. Bu yeni bakış açısı ile birlikte kalite için yapılan çalışmalar, israfı engeller, verimliliği artırır ve maliyetleri düşürür. Böylece meydana getirilen daha yüksek kaliteli ürünlerin veya hizmetlerin daha düşük fiyat ile pazara sürülmesi pazar payını artırır ve kârlılık sağlar.<sup>29</sup>

### **1.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Görüşleri**

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel görüşleri TUSIAD (1998) tarafından şu şekilde ortaya konulmuştur.

---

<sup>29</sup> <http://www.turk-cad.com/content/view/622/135/> (05.09.2007)

- Değişimin gereğine inanılması: Birçok yönetici kendi başarısının yarattığı tuzağa düşerek zaman içinde değişime gerek duymamaktadır. Halbuki başarının koşulları ve yöntemleri günümüzde hızlı bir şekilde değişmektedir.
- Tepe yönetiminin ısrarlı liderliği: Toplam kalitenin organizasyonda uygulanmasını isteyen yöneticiler, öncelikle kendileri bu yaklaşımı benimsemeli ve herkesin benimsemesini takip etmelidir.
- Müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılması: Hem organizasyonun dış müşterilerine hem de organizasyon için çalışan iç müşterilere verilen hizmette kusur olmamasına özen gösterilmelidir. Ve bu organizasyon kültürü haline getirilmelidir.
- İnsan kaynaklarına önem verilmesi: Toplam kalite yönetiminin sistemlerin sürekli geliştirilmesini gerektirmesinden dolayı iyi eğitilmiş ve motivasyon düzeyi oldukça yüksek çalışanlar gereklidir.
- Yetkilerin işi yapanlara devredilmesi: Yalın organizasyonlar içinde, problem çözen ve işi sahiplenen kişilerin tam yetki ile donatılması sağlanmalıdır.
- "Sıçrama" ile "sürekli gelişme"nin birlikte yürütülmesi: Organizasyonda hem sıçrama, hem de sıra dışı fakat sürekli gelişmeye ihtiyaç duyulur. Önemli olan, ikisinin birlikte yürütülmesidir.
- Entegre bir yönetim tarzına geçilmesi: İş parçalara bölen ve sorumluluğu parçalarla sınırlayan dar çerçeveli organizasyon tarzından kaçınılmalı ve değer yaratan birimlerin örgütlenmesine geçilmelidir.
- Ekip çalışmalarının teşvik edilmesi: Bireyselliğin yanı sıra birlikte karar alma ve uygulama süreçlerinin yerleştirilmesi sağlanmalıdır.
- Eğitimin bir yatırım olarak kabul edilmesi: Hem kalite yönetimi, hem de mesleki eğitimlerin, organizasyon içerisinde yaygın olarak gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına yoğun eğitimle başlanmalı ve eğitim süreklilik göstermelidir.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html> (14.09.2007)

### 1.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam kalite girişimi organizasyona özel olmakla birlikte bir takım genel özelliklere de sahiptir. TKY, geniş perspektifte ele alındığında iş yaşamına etik ile ilgili bir yön ve altyapı sağlar. TKY, bütünleşik, dürüst, katılım sağlayıcı ve sahiplenmeyi teşvik edici özelliklere sahiptir.

Toplam kalite ilke ve açıları farklı formlarda görünseler de anlamlar/ kelimeler / konseptler olarak belirlenen 16 ilke şu şekildedir:

- En yüksek öncelik: Toplam kalite, içinde bulunduğu organizasyonun en önemli önceliği olmalıdır
- Kalite tanımı: Kalitenin her tanımı müşterinin isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamayı ve müşteriye tatmin etmeyi içermelidir
- Müşteri tanımı: Müşteri konsepti yatırımcıları, çalışanları, paydaşları, tedarikçileri, ve içinde bulunulan toplum ile birlikte tüm kişisel ilişkileri içermelidir.
- Müşteri tatmini: Her bir toplam kalite organizasyonunun amacı müşterinin uzun dönemli tatmini olmalıdır.
- Amaç: Her bir toplam kalite organizasyonu, açıkça belirlenmiş ve herkes tarafından anlaşılıp kabul edilmiş bir amaca sahip olmalıdır.
- İletişim: Her bir toplam kalite organizasyonu, ilkelerini, inançlarını, değerlerini, misyonunu ve kalite kurallarını açık bir şekilde iletmelidir.
- Karakter: Her bir toplam kalite organizasyonu, organizasyonun değerlerini, inançlarını ve karakterini şekillendirir ve böylece toplam kalite her aktivitenin ve kararın içindedir.
- Değerler: En yüksek seviyede entegrasyon, dürüstlük, güven ve açıklık, toplam kalite yönetiminin bileşenleridir.
- Karşılıklı saygı ve yarar: Toplam kalite organizasyonuna dahil olan herkesin organizasyonun uzun dönemli yarar sağlayacağına ilişkin karşılıklı saygısı bulunur.



- Sağlık ve güvenlik: Sağlık, güvenlik ve çevresel konular toplam kalite organizasyonundaki en yüksek öneme sahip konulardır.
- Kendini adama: Toplam Kalite Yönetiminde liderlik üst seviyeden koordine edilir ve aşağılara doğru inerek herkesin ve her takımın kendini başarıya adamasını sağlar.
- Katılım ve sahiplenme: Toplam kalite yönetimi, tüm organizasyonun başarısını paylaşabilmeleri için çalışanlara kendi aktivitelerinin sorumluluğunu alma ve katılım sağlama imkanı verir
- Sürekli iyileşme: Toplam kalite yönetimi, organizasyonun her seviyesinin sürekli ve ölçülebilir şekilde iyileşmesini içerir.
- Performans: Toplam kalite yönetimi, organizasyonun her seviyesinde sürekli, tahmin edilebilir, doğru ve akıllıca bir performans gerektirir. Performans ölçümü, değerlendirmesi ve denetimi TKY'nin genel aktiviteleridir:
- Kaynaklar: Her bir toplam kalite yönetimi organizasyonu kaynakları daha iyi kullanarak iyi bir başarı veya maliyet düşüşüne odaklanır.
- Yatırım: Toplam kalite yönetimi, planlanan aktivitelerin gerçekleşebilmesine emin olmak için gerekli ve uygun bir yatırım gerektirir.<sup>31</sup>

#### **1.4. Toplam Kalite Yöntemi Öğeleri**

Toplam Kalite Yönetiminin öğeleri Mutlu D (2000) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Kuruluşun amaç ve politikalarının belirlenmesi
- Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi
- Çalışanların ileri yönelik bilinçli şekilde programlanması
- Sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
- İstatistiksel metotlar ve proses kontrol çalışmaları
- Kalite çemberleri

---

<sup>31</sup> Chopin J., "Total quality management – what isn't it?", Managing Service Quality, Sayı: 5, Cilt: 1, 1995, ss. 47–49

- Prodüktivite Çalışmaları
- Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması
- Toplam Verimli Bakım
- Tedarikçilerle ilişkiler
- Kalite denetimi
- Kıyaslama<sup>32</sup>

Önemli unsurlar aşağıda detaylı olarak incelenmiştir:

#### **1.4.1. Yönetim Anlayışında Liderlik Ve Vizyon**

“Kalite”de öncü ve lider olabilmek üst yönetimin gösterdiği liderlik kavramı ile birebir bağlantılıdır. Toplam Kalite Yönetimi’nin başarılı sonuçlar verebilmesi en başta üst yönetimin buna içtenlikle inanması ve bağlanması ile mümkündür. Yönetim pozisyonlarında çalışanların öncelikle iki temel görevi yerine getirmesi gerekmektedir:

- Organizasyonda performans iyileştirmeyi amaçlayan sistemleri kurmak ve onları geliştirmek
- Var olan sistemin belirlenmiş hedeflere uygun olarak çalışmalarını sağlamak

Böylece yöneticilere düşen görev, var olan sistemi iyileştirici faaliyetlerde bulunmak ve o sistemin bir parçası olmaktır.

Organizasyonda yönetim seviyesi yükseldikçe o pozisyonda çalışan kişilerin de yetki ve sorumluluğu yükselir. Yönetimin ilk seviyelerinde daha çok beklenen kişilerin kendi bölümlerindeki iş tanımını ile sınırlı kalan alanda sistem iyileştirmesi iken tepe yönetiminden beklenen organizasyonun tamamını ilgilendiren sistemlerin iyileşmesine odaklanılmasıdır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki organizasyondaki performans, sistem ve insan performansına bağlıdır ve sistemin performansının etkisi yaklaşık %85 belirlenmiştir.

---

<sup>32</sup> Mutlu D., Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000, s.12-14

Buna göre Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi üst yönetim tarafından benimsenmelidir ve üst yönetim liderlik yapmalıdır. Üst düzeydeki yöneticiler vizyon belirlemeli ve hedeflerinde tutarlı olmalıdır. TKY uygulamalarındaki başarısızlıkların çoğunun nedeni “üst yönetimin liderliği”nin yeterince iyi uygulanmamasından kaynaklandığı belirlenmiştir.<sup>33</sup>

Sigma Center (2007)'ye göre “liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.”

Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Organizasyonun misyon, vizyon ve değerleri lider tarafından oluşturulur.
- Organizasyonun yönetim sisteminin belirlenmesi, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi ile ilgili çalışmalarda liderler görev alır.
- Müşterilerle, işbirliği yapılan kurumlarla ve toplum temsilcileri ile ilişkileri liderler yürütür.
- Mükemmellik kültürünü, organizasyondaki çalışanlar ile birlikte sağlamlaştırır.
- Organizasyonel değişim ihtiyacı liderler tarafından belirlenir.<sup>34</sup>

Liderlerin ortak özellikleri ve genel nitelikleri aşağıda belirtilmektedir:

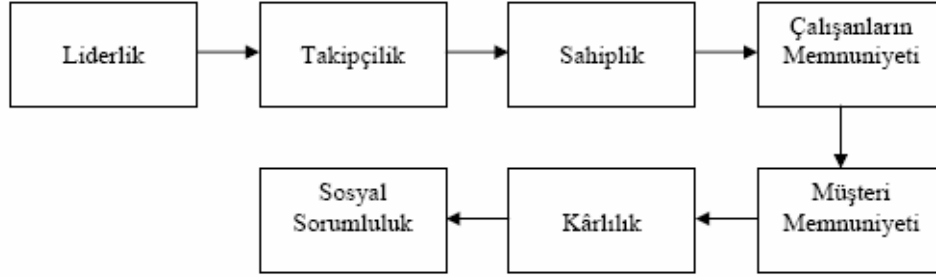
- Gerçekle olduğu gibi yüzleşirler, olmasını istedikleri gibi değil.
- Herkese nazik davranırlar.
- Sadece yönetmezler, liderliği de yaparlar.
- Zorlamaya gerek kalmadan değişime ayak uydururlar.
- Rekabetçi avantajı yoksa rekabete girişmezler.
- Kendi kaderlerini tayin ederler; başkasının dümen suyuna girmezler.

---

<sup>33</sup> <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm> (04.09.2007)

<sup>34</sup> [http://www.sigmacenter.com.tr/Toplam-Kalite-Yonetimi-EFQM/kisa\\_bilgi.html](http://www.sigmacenter.com.tr/Toplam-Kalite-Yonetimi-EFQM/kisa_bilgi.html) (09.09.2007)

Aşağıdaki Şekil 3’te de görüldüğü gibi, liderlik günün koşullarını yerine getirirken, çalışanların tatminini, azami müşteri memnuniyetini, şirketin karlılığını ve sosyal sorumluluk projelerini de sağlamaktır.



**Şekil 3: Liderlik Zincir Reaksiyonu**

**Kaynak:** Erşan, A.A., İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi’nin Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007.

#### **1.4.2. Sürekli Eğitim**

Holt, İ.& Kızılaslan, D. sürekli eğitim kavramının önemini şu şekilde belirtmiştir:

“Dünyada ekonomilerin 1990’lı yılların başından itibaren bilgiye dayalı olarak yeniden yapılanması, toplumların, kurumların ve dolayısıyla bireylerin değişen bu yapı içinde yaşamlarını sürdürme biçimlerini de etkilemiştir. Bu etkileşim gelişen bilgi teknolojilerine uyum sağlayacak, değişimi izleyebilecek ve buna katkıda bulunabilecek insan kaynağına olan gereksinimi arttırmıştır. Bu teknolojilerin hızlı değişiminin izlenmesi, yönetimleri, kurumları ve bireyleri yeni öğretim ve öğrenim biçimleri geliştirmeye sevk etmiştir. Öğretim kurumları ile iş dünyasını yakınlaştırarak, teorisyenlerle uygulamacıları bir araya getirmek ve “öğrenen toplum” inşa etmek yönetimlerin yeni amacı olmuştur. Bu amaç doğrultusunda 1990’lı yılların sonlarına doğru, yönetimlerin eğitim politikalarının ana temasının “yaşam boyu öğrenim” olduğu görülmektedir. Bugün iş yaşamında verimli, başarılı ve kalıcı olmak adına sürdürülen eğitim ve öğrenim faaliyetleri bu gelişmelerin sonuçlarından biridir. “Sürekli eğitim” kavramı yaşam boyu öğrenim faaliyetlerinin iş yaşamında sürdürülen biçimidir.”<sup>35</sup>

<sup>35</sup> <http://www.ku.edu.tr/files/library/activities/SurekliEgitimSON.doc> (09.09.2007)

Kaya, E.(2003), “eğitim” kavramını kişilerin hayatı boyunca aile, okul, yazılı veya gorsel bilgi kaynakları, iş başı vb gibi etkilerle var olan bilgi, beceri ve alışkanlıklarını değiştirmesidir. Eğitimdeki iki temel oğe oğrenme ve uygulama kavramlarıdır.

Oğrenme ile ilgili tek amaç bilgi dağarcığını arttırmak değil aynı zamanda kazanılan bilgiler doğrultusunda davranış ve becerileri de geliştirmektir. Toplam Kalite Yönetiminde temel amaç herkesin katılımını sağlamaktır. Aktif bir katılım ile kalitede artış sağlayabilmek için organizasyondaki herkesin eğitim seviyesi arttırılmalıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan bir organizasyonda kişilerin işe ve kaliteye katkısı şüphesiz ki çok farklı olacaktır.

Sürekli eğitim, sadece alt kesimi değil üst yönetim kesimini de içerir ve hatta üst kesimin eğitimi daha bile önemlidir çünkü yapılan araştırmalara göre kalite sisteminde meydana gelen aksaklıkların %80’i üst kesimden kaynaklanmaktadır.<sup>36</sup>

### **1.4.3. Müşteri Odaklılık**

Günümüzün sert rekabet koşulları karşısında fiyatta rekabetin yanında müşterinin beklentisini karşılamaya ve farklılık yaratmaya çalışan stratejiler de ön plana çıkmaktadır. Bunun en önemli sebebi bir toplumdaki refah düzeyinin artışına paralel olarak kişilerin belli özellikler gösteren bir ürüne sahip olmaktan çok farklı bir ürüne sahip olma istekleri artmaktadır. Farklılık daha çok kendini renk, tasarım, satış sonrası hizmetler ve kullanım kolaylığı gibi faktörlerde ortaya çıkmaktadır.

Rekabetteki baskı sebebiyle günümüzde şirketler yaptıklarını satmaktan ziyade satılabilecek olanı yapmak şeklinde strateji belirlemiştir. Satılabilen, kavramı ile birlikte de “kaliteyi müşteri belirler” yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Müşterinin görünebilen isteklerinin yanında bir de saklı kalan istekleri de vardır ve bunların tespit edilmesi ancak müşteriye yakın bir strateji izlemekle gerçekteşebilmektedir.<sup>37</sup>

Yüksel, F. de bu anlayışın kaliteyi müşterinin belirlemesi ilkesine dayandığını söylemiştir ve müşterinin isteklerine göre ürün veya hizmet meydana getirmenin müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacağını belirtmiştir. Yazara göre temel nokta ürünü

---

<sup>36</sup> Kaya, E., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.103

<sup>37</sup> Kodaman, Ö.(2006), Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektörü Uygulamalarının Analizi, Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2006, ss. 36-37

meydana getirip müşteriye sunmak değil, müşterinin isteklerini bilerek ürünü meydana getirmektir.<sup>38</sup>

#### **1.4.4. Tam Katılım**

Tam katılımın oluşmasındaki en büyük etken Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insan için önemli bir yere sahip olan başarıma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacıdır. Tam katılım, çalışanlarda isteklilik gerektirir. Çalışanın o işe nasıl katkı sağlayabileceğini düşünmesini bekler.<sup>39</sup>

Kuruluşun tümünün ortak hedefler doğrultusunda bir uyum içinde yol alması. Toplam Kalite Yönetiminden beklenen bir özelliktir. Bu özellik için kuruluşu oluşturan ve kuruluşun ilişkisi olduğu bütün öğelerin katılımı ve katkıları sağlanmalıdır.<sup>40</sup>

Toplam Kalite Yönetimi'ndeki temel amaç müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişimdir. Bu bağlamda TKY'nin öznesi ise üst yönetim de dahil olmak üzere tüm çalışanlardır.

TKY için özne kabul edilen çalışanlar, yönetimde rol almaları ile birlikte yönetimin genel fonksiyonları olan hedef belirleme, işleri planlama, uygulama, denetleme, standartlaştırma ve standartların gelişimine katkıda bulunma konularında da katkı sağlarlar.

Çalışanların katılımının sağlanması öncelikle üst yönetimin yaklaşımı ile doğrudan ilişkilidir. Üst yönetim ile birlikte çalışanın bir üst yöneticisi de kişiye bu konuda kılavuzluk yapmalıdır, iletişimi güçlendirerek motivasyon sağlamalıdır ve ekip çalışmalarını desteklemelidir. Yöneticiye düşen en önemli görev ise öneri sistemini desteklemek ve takım bilincinin oluşmasını sağlamaktır.

TKY anlayışında yöneticiler antrenör olarak görev alırlar ve diğer tüm çalışanlar oyuncu konumunda olurlar. Her çalışan, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesinde önemli katkıya sahiptir. Bu katkı sadece fiziksel olarak düşünülmemelidir, fikirsel olan katkıları da içermektedir. Bu anlamda modern yönetim yaklaşımları ile organizasyonun

---

<sup>38</sup> Yüksel, F., "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma", Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 8, Cilt: 2, Adana, ss. 255-266

<sup>39</sup> <http://www.yonetimstrateji.com/YES.asp?YonetimStrateji=Detay&Numara=15> (06.09.2007)

<sup>40</sup> Doç.Dr. Ercan Öztemel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001, s.261.

gelişimi ile ilgili her türlü öneriler değerlendirilir ve teklif sistemi yaygınlaştırılır. Çalışma ortamında çalışanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak, araştırma ve geliştirme anlayışını bütün çalışanlar sathına yaymak olarak değerlendirilmelidir. Bu da göstermektedir ki başarıya ulaşmak için sınırlı sayıda çalışandan oluşan bir kurul çalıştırmak değil herkesin katılımını sağlamak gereklidir.<sup>41</sup>

#### **1.4.4.1. İşgörenlerin Katılımı**

Çalışanların bir organizasyonun en önemli varlıklarından biri olduğu inancı ve organizasyonun performansının belirlenmesindeki önemli katkısı tartışmaya gerek bırakmamaktadır. İnsan kaynakları, bir organizasyona önemli rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

İşgörenleri, kilit rekabet aracına dönüştürebilmek için çok iyi yönetilmelidirler. Bu bağlamda çalışanların katılımını sağlamak en önemli faktör olmaktadır. Çalışanları yönetim felsefesinin içine alma çabaları içinde eğer onlara organizasyonel kararlarda söz verilmezse meyve vermezler.<sup>42</sup>

#### **1.4.4.2. Yöneticilerin Katılımı**

Gedik, P.(2007), yüksek lisans tezinde yöneticilerden şu şekilde bahsetmiştir:

“Teknolojik gelişmeler işletmelerin sürekli olarak bu değişimlere uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin değişime uyma becerileri; değişimi finanse edecek kaynakların tahsisi personelin değişimi destekleme isteği ve organizasyonun değişimi yönetme becerilerine bağlıdır. Bu yüzden değişimi destekleyici değerler kümesi ve uygun bir yatırım stratejisine bağlılık, işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır.”<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Çetin, K., “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, Milli Eğitim Dergisi, Ankara, 2002, Sayı 155-156

<sup>42</sup> Bayo-Moriones, A. & Merino Diaz de Cerio, J., “Employee Involvement: Its Interaction With Advanced Manufacturing Technologies, Quality Management, and Inter-Firm Collaboration”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Sayı: 14, Cilt: 2, 2004, ss.117–134

<sup>43</sup> Gedik, P., Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyet Sistemi: Adana’da Toplam Kalite Maliyetini uygulayan Bir İşletmede Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2007, s.30

Herhangi bir organizasyonda bir değişimin başarılı olabilmesinin ön koşulu tepe yöneticilerin liderliği ve sorumluluğu ile gerçekleştirilir. Toplam kalite yönetimi önceden de belirtildiği gibi bir yönetim modeli olarak değil bir yönetim felsefesi olarak görülmelidir. Bu felsefeyi özümsememiş organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin tam olarak uygulanması olası değildir .<sup>44</sup>

#### **1.4.5. Sürekli Gelişme(Kaizen)Sıfır Hata**

TKY için teknolojik gelişmeler il birlikte sağlanan performans gelişmelerine ek olarak çalışanların tam katılımının sağlanması gerekliliğine yukarıdaki bölümde değinilmişti. Bu bağlamda, TKY'nin temelindeki felsefe olan sürekli geliştirme yaklaşımı ile de "Süreç Yönetimi"'nin özü oluşturulmaktadır. Günümüzde kalite, hız ve maliyet kavramları, organizasyonların rekabetini belirleyen unsurlar durumundadır. Bu durumun sonucu olarak da organizasyon gelişime açık olmalı ve sürekli süreçlerini geliştirmeye çalışmalıdır.

Süreç performansını iyileştirmedeki en temel hedef işlem basamaklarını azaltmaktır. Süreç bazında hataları ortadan kaldırarak da sıfır hataya ulaşmaktır. Bu anlayış ile birlikte süreçlere sürekli eleştireli olarak bakılır ve değişkenlik ölçülerek normal olup olmadığı tespit edilir. Böylece, sonuç odaklı yaklaşımın yerini süreç odaklı bir yönetim anlayışı hakim olur.

Süreç geliştirme yaklaşımında sırasıyla; analiz, tasarım, uygulama değerlendirme ve geliştirme adımları takip edilir. Yani süreçlerden, geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin analizi yapılır, bu analiz sonucu ortaya çıkan tablodan tasarımlar yapılır. Bu tasarımlarda, hedefler ortaya konur, ölçme araçları geliştirilir ve bütün bunların alternatifleri üzerinde durulur. Geliştirme aşamasına gelindiğinde yeni süreç tercihi yapılmıştır. Yine bu aşamada araçlar belirlenmiştir. Tercih edilen süreç uygulama aşamasına konulur. Uygulama sonuçları daha sonra tekrar geliştirmek amacıyla analize tabi tutulur ve bu süreç geliştirme döngüsü, Deming'in planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü ile benzerlik göstermektedir.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Kaya, E.(2003) a.g.k., s: 91-92

<sup>45</sup> Çetin, K.(2002), a.g.k., s.156.



Yılmaz, İ. (2005), yazısına sürekli gelişimle ilgili olarak toplam kalite yönetiminin mükemmeli yakalamak değil, iyinin daha da iyisini bulmaya çalışmak olduğundan bahsetmiştir. Bu süreçte bilgiyi toplamak, analiz etmek ve sunmakla ilgili her nevi akılcı yöntem kullanılabilir.

Organizasyonlar, bir sistem olarak çevreye uyum sağlayabilmek, rekabet edebilmek, ayakta kalabilmek ve canlılığını koruyabilmek için sürekli gelişime açık olmalıdır. Sürekli gelişim ve iyileştirme ile birlikte organizasyondaki yakın ve genel çevredeki değişimler izlenir, değişimlerin organizasyonda sebep olabileceği etkilere bağlı olarak organizasyondaki tüm süreçleri ve çalışanları kapsayan bir iyileştirme modeli benimsenmelidir. Bu anlayış ile birlikte işi yaparken gereksiz yere kullanılan kaynaklar, atıl duran makineler veya çalışanlar israftır. İsrافی engellemede her önlem projesi iyileştirme açısından ileri doğru atılmış bir adımdır.<sup>46</sup>

#### **1.4.6. İnsan Odaklılık**

TKY'nin başında insan faktörü bulunmaktadır. TKY' de yer alan sürekli iyileşme, problemlerin analiz edilmesi ve çözülmesi, takım oluşturulması, hedeflerin belirlenmesi ve kalite sağlanması gibi görevlerin organizasyon genelinde sağlanması ancak tüm çalışanların katılımıyla gerçekleşebilir. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların işyerlerinde en iyi performansı göstermek istedikleri, yöneticinin de sistemi sürekli iyileştirme yoluyla onlara destek vermeye gönüllü olduğu bir yapılanma modeline dayalı olarak gelişmiştir.<sup>47</sup>

#### **1.4.7. Ölçme İstatistik Kaynaklar**

TKY anlayışında Ölçme ve Analiz önemli unsurlar olup “ölçemediğinizi geliştiremezsiniz” anlayışı mevcuttur. Ölçme ve analiz işlemleri, ölçülecek unsurun kendisinden bekleneni karşılama kabiliyetine dayalı olacağından, ölçüm ve analizi yapılacak her alanda hedefler bulunmalıdır. Kurum ve kuruluşların makro veya mikro bir hedefi olmalıdır. Ve bu hedefe ulaşma oranı sürekli takip edilmelidir.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Yılmaz, İ., MEB'de Toplam Kalite Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Reform Dersi Projesi, Ankara, 2005, s 1-17

<sup>47</sup> Gedik, a.g.k. s.47

<sup>48</sup> Kaya, a.g.k., s.108.

#### **1.4.8. Toplumsal Sorumluluk**

Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerinden biri olan “toplumsal sorumluluk” veya toplum üzerinde olumlu katkılar sağlamak” yaşadığımız çevreye ve topluma karşı duyarlı olmayı ve olumlu katkılarda bulunmayı gerektirmektedir.<sup>49</sup>

Kaynakları tükenmiş, ekolojik değerleri bozulmuş, eğitimsiz, sağlıksız, haklarından, sorumluluklarından habersiz bir toplum kimsenin istediği bir toplum şekli değildir.

Toplumun tükendiği bir toplumda kurum ve kuruluşların varlıklarından söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle topluma çevreye duyarlı olmak hem bireysel olarak bizlerin sorumluluğu hem de kurumların başlıca sorumluluklarıdır.<sup>50</sup>

#### **1.4.9. Verimlilik Ve Verimliliği Artırmanın Yolları**

Gurak. H.'ye göre verim kavramı, “yapılan bir iş sonucu ortaya çıkan olumlu sonuç” olarak tanımlanabilir. Örnek olarak, bir üretim sonrasında bir ürün üretildiği varsayılırsa yapılan işten olumlu sonuç (verim) alınmış ve ortaya bir ürün çıkmıştır.

Milli Prodüktivite Merkezine göre verim kavramında üretimde kullanılan kaynakların kullanım oranı referans alınır. Bu bağlamda:

“Verim, bir işletmenin üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ve bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren boyutlardan biridir. “İşini doğru yapmak” şeklinde de ifade edilebilen kavram, işgücü, makine, hammadde gibi kaynaklardan yararlanma oranını gösterir.

Dolayısıyla, işletmenin hedef ve amaçlarıyla ilgili olmayan verim, araçların doğru kullanılıp kullanılmadığını, en düşük kaynak tüketimi, maliyet ya da en az israfı bir üretimin yapıp yapılmadığının ölçütlerini vermektedir.”<sup>51</sup>

Verimlilik, genel olarak, çıktıların (mal veya hizmet), girdilere (emek, sermaye, malzeme, enerji, teknoloji, vs) oranıdır. Verimlilik başka bir ifadeyle, mal veya hizmetin

---

<sup>49</sup> Kaya, a.g.k., s.109.

<sup>50</sup> Kalder, a.g.k., s.56.

<sup>51</sup> <http://www.elelebizbize.com/prof.hasan.gurak/detay.php?id=96> (08.09.2007)

girdi ve çıktılarının matematiksel ölçülebilmesidir. Bir aktivitenin verimli olarak kabul edilebilmesi için :

- Aynı girdiyle daha fazla çıktı sağlaması
- Aynı çıktıya daha az girdi ile ulaşılması
- Çıktının, girdinin artırıldığından daha fazla arttırılabilmesi gerekir. Verimliliği ölçebilmek için üretimin somut olması oldukça önemlidir. Bu sebeple hizmet sektöründe verimliliğin hesaplanması kolay değildir. Buna karşın, ölçülebilmesi için karşılaştırma, yaklaşık değerlendirme gibi bir takım çalışmalar bulunur.<sup>52</sup>

Verimlilik kültürü, insana özgü olmayı insana ait olmayı ifade eder. Verimlilik kavramının temelinde üretkenlik ve ölçülebilirlik bulunur ve amaç insanın yararı doğrultusunda mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak en fazla çıktıya ulaşmaktır. Yazara göre verimlilik, bir yaşama biçimi ve bir kültürdür. Bu sayede daha iyiye ulaşılabilir ve insanın gelişmesi sağlanabilir. Verimliliğin temelinde; amaçları belirleme, üretkenlik, kaynak kullanımında akılcılık, kişisel bütünlük, ekiple birliktelik, ürün kalitesi, süreç kalitesi, pazarlama, yenilik, yeni ürünler, yeni pazarlar, yönetim, yaratıcılık, teknoloji, etik değerler, estetik değerler ve yaşam kalitesi bulunur.<sup>53</sup>

Literatürde görüldüğü gibi verimlilik ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Ancak bu tanımlamaların çoğu ile ilgili ortak özellik, verimliliğin belirli bir zaman parçası içerisinde üretimden elde edilenlerin aynı zaman parçası içerisinde üretimde harcanan üretim faktörlerinin oranı şeklinde ifade edilmesidir. Verimlilik modelini aşağıdaki Şekil 4'teki gibi gösterilebilir:

---

<sup>52</sup> Şentürk, H., Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 24-25

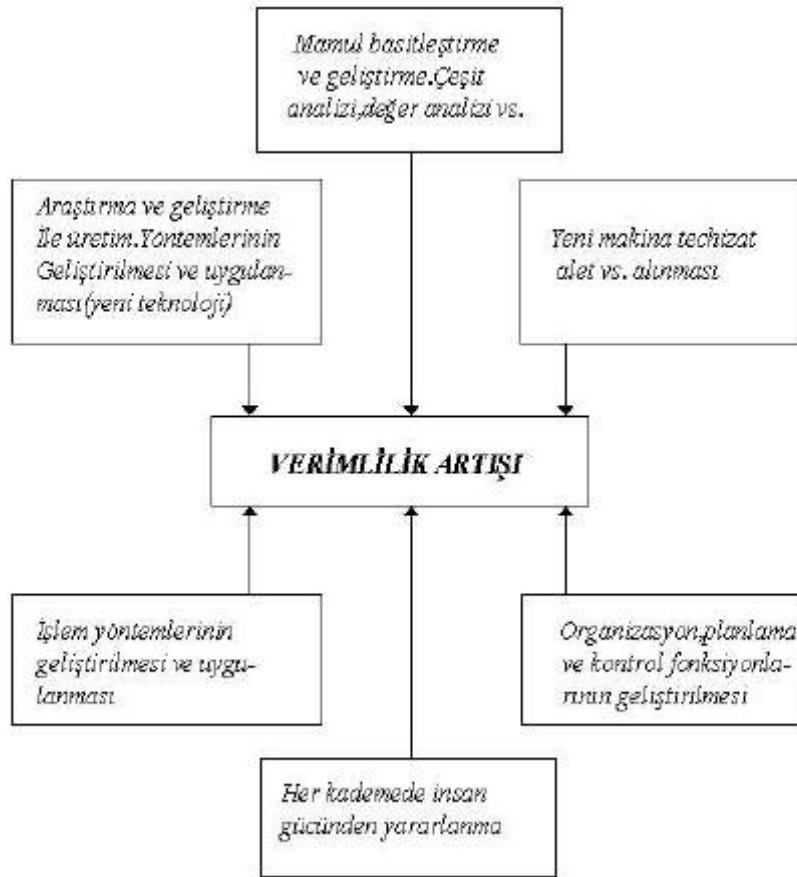
<sup>53</sup> Toprak, M.A, "Çalışanların Bakışı Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri, Bir Alan Araştırması", İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı: 4 Cilt: 8, İstanbul, 2000, s 75-85



**Şekil 4: İşletmelerde Verimlilik Modeli**

**Kaynak:** [http://www.bakkas.com/Makaleler\\_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf](http://www.bakkas.com/Makaleler_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf) ( 08.09.2007)

İşletmelerde verimliliği artırabilmek için çeşitli yollar bulunmaktadır. Bunların bir kısmı aşağıdaki Şekil 5'te özetlenmiştir:



**Şekil 5: Verimlilik Artışı**

**Kaynak:** [http://www.bakkas.com/Makaleler\\_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf](http://www.bakkas.com/Makaleler_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf) ( 08.09.2007)

Yukarıdaki teknikler göz önüne alınarak verimli bir organizasyon için şu ortak özelliklerden bahsedilebilir:

- Ücretler yeterli ve adildir.
- Çalışma ortamı güvenli ve sağlıklıdır.
- Çalışanların kendi, becerilerini kullanabilme, işlerinde yararlanmak için yeni bilgi ve beceriler edinme ve ilerleyebilme fırsatları sağlanır.
- Çalışanlara, sorunlarını çözümlenerek ve plan yaparak kendilerini geliştirme olanağı sağlanır.
- Organizasyon, çalışanların özel yaşantılarına saygılı olur, işiyle ilgili problemlerini iletebilme olanağı sağlar ve adil olarak ödüllendirir.
- İş, çalışanların fazla zamanını almaz veya yaşantısının diğer yönünde kendisine gerekli olan enerjiyi kullanmaz.
- Organizasyon, atık maddelerin dönüştürülmesi, istihdam ve gelişme gibi politikalarında ve ürünlerin güvenilirliğinde topluma karşı sorumluluk taşır.<sup>54</sup>

#### **1.4.10. Önlemeye Dönük Yaklaşım**

Kavrakoğlu İ.(1996)'ya göre

“Toplam kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine “hataları önleme” yaklaşımı vardır. Nitekim sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış tasarımda kalite aşamasına kadar gelişmiştir.

Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm işletmeler için hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya göre büyük avantaj sağlar.”<sup>55</sup>

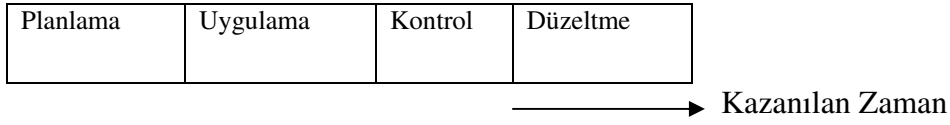
Yeterli ve yetersiz planlama arasındaki zaman farkı Şekil 6'da verilmiştir:

---

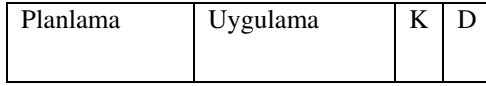
<sup>54</sup> [http://www.bakkas.com/Makaleler\\_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf](http://www.bakkas.com/Makaleler_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf) (08.09.2007)

<sup>55</sup> Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996, s. 33

### Yetersiz Planlama



### Yeterli Planlama



## Şekil 6: Yeterli Planlama

**Kaynak:** Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1996

### 1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler

Türk Endüstri Mühendisleri Grubu tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

#### 1.5.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller

- Yönetimin Algılama Hatası

TKY, isminde kalite kelimesi geçmesinden dolayı sadece kalite ile ilgili departmanın işi gibi görülmektedir. Fakat TKY, kalite yöneticilerini ne kadar ilgilendiriyorsa diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. TKY'yi kalite yönetiminin üzerine atmak işin doğasındaki yönetsel boyutu göz ardı etmektir.

Bir diğer algılama hatası da ISO 9000 belgesinin alınmasıyla TKY'ye geçildiğinin düşünülmesidir. Fakat, ISO 9000 belgesinin alınması değişim için sadece kapıyı aralamaktadır.

- Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci

Değişim ile ilgili mutlaka bilinmesi gereken kural kendini değiştirmektir. Mevcut yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi olanaklı değildir. TKY sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi temel alan yönetsel metottur. Tepe yönetimin değişim yönetiminde ve motivasyon konusunda daha fazla sorumluluğu vardır.

Klasik yönetimlerde yaygın olan denetim anlayışı, problemin kaynağına değil, suçluyu aramaya yöneliktir. Böyle olunca da problemlerin gerçek nedenleri anlaşılammaktadır. Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini belirlemek ve çalışanların katılımıyla bu sorunların çözümünü sağlamak olarak değiştirildiğinde daha farklı bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin geleneksel, aşırı merkeziyetçi ve denetimci yönetim anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

- Araç Odaklı Olma

Bazı yöneticiler TKY'deki bazı araçları tek başına amaç edinmektedir. Mesela tek başına kalite çemberleri ile ilgili uygulamaları nihai amaç olarak görmek ya da ISO 9000 belgesine hak kazanmak gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engellemektedir.

- Örgüt Kültürü Konusuna Yeterince Önem Vermeme

Özellikle teknik altyapıya sahip yöneticilerin çoğu organizasyon kültürü konusunda yeterince duyarlı olamamaktadır. Bu konuda bilgi sahibi olmamalarının yanında hafife alma eğilimi de oldukça yüksektir.

- Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek

Süreç geliştirme konusunun TKY felsefesinin temel taşlarından biri olduğu yukarıdaki bölümlerde vurgulanmıştı. Ekip çalışması içinde çalışarak gerçekleştirilmesi beklenen bu etkinlikler bütün olarak algılanıp uygulamaya konmalıdır.

- Birimler Arası Rekabeti Özendirmek

Rekabetin gelişmeyi sağlayan önemli etkileri bulunmaktadır fakat bunun yanı sıra organizasyon içinde birimlerin ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları özendirilmelidir. Kişiler veya birimler arasında rekabetin olması çoğu zaman iç iletişimi ve bilgi akışını engeller.

- Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmayışı

Organizasyonların çoğunun üst yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin olmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretme ile ilgili alışkanlıklar ve organizasyon dışı uzman / danışmanla çalışılmaması onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

- TKY Konusundaki Sorumluluğu Bir Birim Yöneticisine Devretme

Yetki devri gerekliliği her ne kadar savunulan bir durumsa da TKY konusunda üst yönetimin liderliği devredilemez ve vazgeçilemez bir görevdir.

- Üst Yönetimin TKY’ni Askıya Alma Eğilimi

Bazı üst yöneticiler, yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde çalışmalara ara verme eğilimindedirler.

### **1.5.2. Orta Düzey Yönetici Ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller**

- Astların Başarısından Hoşnutsuzluk

Alt kademede çalışanlar tarafından oluşturulan problem çözme (kalite çemberi) yada süreç geliştirme amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı problemleri çözebilmeler bazı mühendis ya da uzmanları rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi kendini gösterebilmektedir.

- Departman Yöneticileri Arasındaki Rekabet

Departman Yöneticileri arasında rekabet olması, birimler arasındaki bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür.

### **1.5.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller**

Türk Endüstri Mühendisleri Grubu’na göre,

“TKY yaklaşımı insan kaynakları odaklı bir yöntemdir. Onların yaratıcı yönlerini harekete geçiren, insan odaklı bir çalışma yöntemi olduğu için çalışanlara sistem baştan doğru anlatılırsa, genellikle çalışanlardan konuya ilişkin bir direnç yada bilinçli bir engelleme girişimi ortaya çıkmamaktadır.

Ancak; işçi çıkarmalarının yoğun olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürede çözümlenemediği, toplu pazarlıkların genellikle grevle noktalandığı kurumlarda çalışanların katılımının sağlanması pek mümkün olamamaktadır”.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> [www.turk-ie.org/cms/index.php?option=com\\_docman&task=down&bid=32](http://www.turk-ie.org/cms/index.php?option=com_docman&task=down&bid=32) (03.09.2007)



## II. BÖLÜM

### YEREL YÖNETİMLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

#### 2. YEREL YÖNETİMLERE GİRİŞ

##### 2.1. Yerel Yönetimlerin Kavramsal Çerçevesi

###### 2.1.1. Yerel Yönetim Kavramı

Fidan, A.(2003), makalesinde yerel yönetimi “yerinden yönetim diye bilinen yerel yönetim (Local self government) yerel halkın kendi eliyle seçtiği organlarca yönetilmesini anlatan bir sistemdir” diyerek tanımlamıştır.<sup>1</sup> Yerinden yönetim kavramı Fransız idari hukuku öğretisinden ortaya çıkmaktadır. Yerel yönetim kavramını “Topluma sunulacak yerel hizmetlerin; devlet mekanizmasıyla tek elden değil; merkezi teşkilat içinde yer almayan ve merkezi yönetim hiyerarşisine dahil olmayan, nispi özerkliğe sahip tüzel kişiler tarafından yürütülmesidir” olarak açıklamaktadır.

“Siyaset ve yönetim bilimi literatüründe yerel yönetim kavramının karşılığı olarak çoğunlukla adem-i merkeziyet veya decentralization kavramı kullanılmaktadır. Ancak; decentralization kavramı hem merkezin bazı yetki ve sorumluluklarının hiyerarşik yapısı içerisindeki alt birimlere devri ve Türkçe’de yetki devri anlamına gelen “Deconcentration” kavramını, hem merkeze ait bazı yetkilerin merkezin hiyerarşik yapısı dışındaki örgütlere devredilmesi anlamına gelen “Delegation” kavramını, hem de merkezi hükümete ait bazı görev ve yetkilerin genel yönetim hiyerarşisi dışında seçilmiş organlardan oluşan özerk yerel birimlere devredilmesi anlamına gelen ve Türkçe’de yerel yönetim olarak adlandırılan “Devolution” kavramını. Bu nedenle; “decentralization” kavramının karşılığı olarak “Yerinden Yönetimi”, “deconcentration” kavramının karşılığı olarak da “yerel yerinden yönetim” i kullanmak mümkündür.”

Modern anlamda desantralizasyon kavramı ile birlikte merkezi yönetimin hizmet yükü, merkez dışındaki kuruluşlara devredilerek hafifletilir ve merkezi yönetim tarafından yürütülen planlama, karar verme ve kaynak oluşturma gibi bir takım görev ve yetkiler,

---

<sup>1</sup> Fidan, a.g.k ss: 8-15

merkez dışındaki kuruluşlar olan taşra kuruluşlarına, yerel yönetimlere, yarı özerk kamu kuruluşlarına aktarılır.

Yerel yönetimin içerisinde yer alan kuruluşlar devlet tüzel kişiliğinin dışında var olan tüzel kişilerdir. Bu tüzel kişiler, kendilerine ait irade, mal varlığı, bütçe, bağımsız gelir kaynakları olan kuruluşlardır. Bu kuruluşlara örnek olarak, belediyeler, il özel idareleri ve köyler verilebilir. Bu kuruluşların görevi, kendi bölgelerinde yaşayan insanların yerel, ortak ve medeni ihtiyaçlarının giderilmesidir. Bu bağlamda yerel yönetim kavramı, topluma sunulacak bazı yönetsel hizmetlerin devlet merkezinden ve tek elden değil, merkezi teşkilat içinde yer almayan ve merkezi hiyerarşisine dahil olmayan kamu tüzel kişileri tarafından yürütülmesi olarak tanımlanabilir. Yerel yönetimler, yasa ile birlikte kendi kişiliğine ait siyasal ve finansal yetkilere sahiptir. Buna göre yerel yönetimlerin sahip oldukları özellikler şu şekilde özetlenebilir:

- Devletten farklı hukuki kişilikleri bulunmaktadır. Kendilerine özgü görevlere sahip olan tüzel kişilerdir.
- Yerel yönetimlerde otoriteler, kişisel bağımsızlığa sahiptir. Bu bağlamda yönetim seçimi işbaşına gelir ve görevden alınmaları yargı yoluyla söz konusu olabilir.
- Yerel yönetim kurumlarında yeterli mali ve teknik araçlar bulunur.
- Yerel özerkliği, yani idari ve mali alanda serbest hareket edebilme olanağı bulunur.<sup>2</sup>

Parıltı N. & Tolon, M. (2003) yerel yönetimlerin halka en yakın yönetim şekli olduğunu belirtmiş ve demokratik anlamda değerlendirilmediğinde diğer yönetim şekillerinden daha üstün olduğunu söylemiştir. Yerinden yönetim ile ilgili olarak yönetim bilimi literatüründe iki şekilde bahsedilmektedir. Birincisi, siyasal yerinden yönetim ikincisi de, yönetsel yerinden yönetimdir. Birincisi yarı özerk statüye sahiptir ve daha çok federal düzende ve anayasada ulusal kimlikten söz edilmeyen yerel yönetim biçimidir. İkincisinde ise yasama ve yürütme yetkileri merkezde toplanmıştır. Yerel yönetimlerin yürütmeye ilişkin bazı yetkileri bulunmaktadır ve bu yetkileri kullanan birimlerin özelliğine göre iki gruptan bahsedilmektedir:

---

<sup>2</sup> [www.arem.gov.tr/proje/ars\\_rapor/trafik/B1.doc](http://www.arem.gov.tr/proje/ars_rapor/trafik/B1.doc) (04.09.2007)

- Hizmet bakımından yerinden yönetim: belirli kamu hizmetlerinin merkezin haricinde, bağımsız bir organizasyon tarafından yerine getirilmesidir.
- Mekan bakımından yerinden yönetim: bir bölgede yaşayanlara ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve bunları kendi organizasyonları sayesinde gerçekleştirebilmeleri için özerklik tanınmasıdır.<sup>3</sup>

Yerel yönetimlerin faaliyet alanları ya niteliklerine ya da işlevlerine göre belirlenmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Yerel Yönetimler**

<u>Konusuna Göre</u>	<u>Niteliğine Göre</u>	<u>İşlevine Göre</u>
1. Esenlik	Toplumsal Güvenlik	Düzenin Sürdürülmesi Düzenliliğin Sürdürülmesi
2. Çevre		
3. Sağlık		
4. Sosyal Yardım		
5. Ekonomi	Toplumsal Tüketim	İşgücünün Yeniden Üretimi
6. Konut		
7. Kültür-Spor-Eğlence		
8. Eğitim		
9. Kentsel Planlama	Toplumsal Yatırım	Sermaye Birikimine Katkı
10. Kentsel Alt Yapı		

**Kaynak:** Parılı N. & Tolon, M., “Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı ve Olası Sonuçları”, 1. Uluslararası Yerel Yönetimler Üniversite ve Sanayi İşbirliği Sempozyumu, Ankara, 2003

### 2.1.2. Yerel Yönetimin Varlık Nedenleri

Tüm devletler, toplumlarını ilgilendiren ve onların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan idari bir örgüt kurar. Fakat, devlet kendi örgütü ile ortak veya yarı ortak özellikteki yerel hizmetleri gerçekleştiremez. Bu sebeple yerel yönetimlere ihtiyaç duyulur. En basit anlamda yerel yönetimlerin varlık nedenleri şu şekilde maddelenebilir:

- Kıt kaynakları optimum kullanabilmek için ulusal veya yerel tüm kamusal ve yarı kamusal hizmetler tek elden yürütülemez
- Yerel kendi kendine yönetim ilkesine bağlı olarak yerel hizmetlerin belirlenmesi ve sunulması aşamasında ilgili kararlar merkezden verilmemelidir.

<sup>3</sup> Parılı N. & Tolon, M., “Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı ve Olası Sonuçları”, 1. Uluslararası Yerel Yönetimler Üniversite ve Sanayi İşbirliği Sempozyumu, Ankara, 2003, s.3.

- Federal yapı çerçevesinde yerel kararlar merkezi şekilde alınamaz çünkü federal anayasalar buna izin vermez.<sup>4</sup>

Yrd. Doç. Dr. İsmail Güneş'e göre yerel yönetimlerin varoluş sürecini toplumsal açıdan bir amaç olarak değil bir araç olarak görmek gereklidir. Yazara göre;

“Yerel yönetimlerin ortaya çıkışları, ülkenin yönetim yapısı içindeki yerlerini alışları da siyasal ve ekonomik nedenlerden ötürüdür. Siyasal neden özgürlükçü demokrasilerin temelinde yerel özgürlüklerin (Libertes Locales) yer alması gerektiği yolundaki inanç ve buna bağlı olarak "yerel kendi kendini yönetim" (Local self Government) ilkesidir. Ekonomik neden ise kıt kaynakların optimum etkinlikte kullanılabilmesinin koşullarından biri olan arzın tüketici tercihlerine uydurulması gereğidir. Bir ülkede kamu yönetimi örgütlenirken iki zorunluluğun göz önünde tutulmasında fayda vardır. Bunlardan birincisi, ülkede yürütülen idari faaliyette asgari bir homojenlik sağlanması, diğeri ise ülkenin değişik coğrafya alanlarının özgül özelemlerinin ve farklılıklarının yönetime yansımalarıdır. Yönetim faaliyetlerinde birlik ve homojenlik sağlanması gereksinimine merkezden yönetim, halkın yerel gereksinimlerini karşılama, isteklerini seslendirme, karar alma sürecine katılma gibi istemlerine de yerinden yönetim cevap verebilir. Bu istemleri gerçekleştirecek olan yerel yönetimin üç anlamı içerdiği söylenebilir. Bunlardan birincisi yerel yönetimin kendini yöneten topluluk olması diğeri bir deyişle özerk olması, ikincisi yerel nitelikli gereksinimleri karşılayan bir örgüt olması, üçüncüsü ise merkezi hükümetin bir alt birimini oluşturmasıdır. Görüldüğü gibi yerel yönetimlerin ortaya çıkışlarında siyasal ve ekonomik nedenlerin çok önemli etkisi vardır. Ancak yerel yönetimlerin sayılan istemleri yerine getirebilmesi için, hukuksal düzenlemelerin varlığına gereksinim vardır. Bu ise yerel yönetimlerin varlık nedenleri incelenirken, ekonomik ve siyasal faktörlerin yanı sıra hukuksal boyutunu da ele almayı gerektirir.”<sup>5</sup>

### **2.1.2.1. Hukuksal Faktörler**

Devletin, kamu hizmetini sağlayabilmek için iki yöntem kullanır; “merkezi yönetim” ve “yerel yönetim”. Yerel yönetim kavramı yönetim biliminde "ademi merkezîyet" (decentralization) olarak bilinir ve yerel nitelik taşıyan kamusal mal ve hizmetlerin yerine getirilebilmesi için yetkileri sınırlandırılmış bir otoriteye

---

<sup>4</sup> Kestane, D., “İller Bankası ve Yerel Yönetimlerle İlişkileri”, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 1996, ss. 14-15

<sup>5</sup> <http://idari.cu.edu.tr/igunes/yerel/index.htm> (09.09.2007)

devredilmesidir. Merkezi yönetimin de yerel yönetimin de üstün ve güçsüz yanları bulunmaktadır. Birbirlerinin güçsüz yanlarını tamamlamaları için de ikisinin birden mevcut olması oldukça önemlidir.

Yönetim bilimine göre yerel yönetim hukuksal açıdan iki şekilde ele alınabilir:

- Yetki genişliği: Merkezdeki organizasyonlar, merkezden uzakta bulunan bir organizasyonlara, belli fonksiyonları yerine getirmelerine yetecek bir ya da daha çok yetkiyi, kendi adlarına kullanmak üzere devrederler. Merkezi kuruluşların kimi etkinliklerini, taşrada kurdukları organizasyonlar aracılığıyla yürütmeleri, yetki genişliğine dayanarak uygulanır.
- Yerinden Yönetim: Yasalar aracılığı ile oluşturulmuş yönetim birimlerinin merkezi yönetimlerden farklı olarak bazı fonksiyonları yerine getirebilmesi için bazı yetkilerle donatılmasıdır.

### **2.1.2.2. Siyasal Faktörler**

Siyasal Faktörler, sivil toplum ve demokrasi açısından incelenebilir.

- Sivil toplum: Yerel yönetimlerin sivil topluma dayalı olmasından anlaşılır; yerel yönetimlerin programlarının yerel siyasal gruplar, seçmenler ve yerel siyasal süreçle belirlenmesidir. Türkiye gibi üniter devletlerde etkin bir yerel yönetim düzeninin varlığı diğer bazı faktörlerin yanı sıra , yerleşmiş ve toplumca kabul görmüş özgürlükçü demokrasinin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yerel yönetim anlayışının var olmasına bağlıdır. Bu ise tarihsel süreçle yakın ilgili olduğu kadar toplumun sosyal birikimi ile de ilgilidir
- Demokrasi: Güneş, İ. yazısında yerel yönetimlere demokrasi açısından bakıldığında üç temel görüş göze çarptığından bahsetmiştir:
  - Yerel yönetim, demokratik seçim ilkesine tamamı ile ters düşer çünkü yerel yönetim gücünü geleneklerden alan bir kurumdur, ancak yerel olan demokrasiden bahsedilebilir diyen ve öncülüğünü J.Toulmin Smith'in yaptığı görüş

- Yerel yönetimler siyasal geleneğini temsil eden kurumlar olmalarına rağmen temelde kamu hizmeti sunan birer kurum olarak anlaşılmaları daha doğru olur. Demokrasinin çoğunluk, eşitlik gibi ilkeleri özde oligarşik eğilimli olan yerel yönetim istemleriyle bağdaşmaz. Yerel düzeydeki politikanın demokrasiyi geliştirmekten çok dar çıkar çatışmalarını arttırması olasıdır. Demokrasi ile yerel yönetim arasında karşılıklı bağımlılık yoktur. Demokrasi, yerel yönetim var olduğu zaman var olan, bulunmadığında ise yok olan bir şey değildir diyen Langrod, Moulin ve Wallen 'in savunduğu görüş
- Özgürlük sağlayıcı, katılımcı, siyasal eğitimi getirici nitelikleri ile , demokrasi ile yerel yönetimler zorunlu ve kaçınılmaz ilişki ve içiçelik içindedir. vergi yükümlülere yönetimde mutlaka söz sahibi olmalıdır diyen ve J.S.Mill ile savunulmaya başlanan görüş.

Günümüzdeki yerel yönetim görüşleri genel olarak paralellik göstermektedir ve şu ana noktalarda toplanabilir:

- En küçük yerleşim birimini de kapsayacak şekilde yerel yönetimler kendi kendini yönetme ilkesine dayanır
- Temsili demokrasi yoluyla en ücra köşelere kadar halka demokrasiyi yaşatır
- Tarihsel olarak bakıldığında da demokrasinin temeli oluşturur.

### **2.1.2.3. Ekonomik Faktörler**

Yerel yönetimlerin halkın tüketimi için ortak üretim yapan birimler olarak tanımlanması yerel yönetimlerce gerçekleştirilen fiziksel-kültürel her türlü altyapı yatırımının, planlama ve çevre düzenlemesinin tüm halk için yapıldığı anlamını içermektedir. Toplumsal özellikleri olan bu faaliyetler aynı zamanda ekonomik bir anlam da taşırlar.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://idari.cu.edu.tr/igunes/yerel/index.htm> (09.09.2007)

## 2.2. Belediyelerin Kavramsal Çerçevesi ve Tarihçesi

### 2.2.1. Belediye Kavramı

Ülkemizde, belediyelerin çok uzun bir geçmişi bulunmamaktadır. Batılılaşma gayretleri içerisinde Batı Avrupa’da uygulanmakta olan belediye modelleri göz önüne alınarak İstanbul’da da kent yönetimi oluşturulmuştu. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte 1580 sayılı kanun ile yeni kent yönetimi örgütleri kuruldu. Bunlar, en başta merkezi yönetimden farklı ve yasama organlarının yerel halk tarafından seçilen kişilerle gerçekleştirmesi düşünülmüştü ve bu özellikleri ile özerk kuruluşlar olmuşlardır. 1961 yasaının 116.maddesi ile bu kuruluşlar şehir yönetiminden yetkiler ve gelir bakımından özerk oldukları belirtilmiştir. Söz konusu yetkiler ile yerel halkın ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır.<sup>7</sup>

Belediyelerin yasal rejimleri 2005 yılında çıkartılan 5393 sayılı "Belediye Kanunu", diğeri ise 2004 yılında yürürlüğe konulan 5216 sayılı "Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ile düzenlenmiştir. 1984’ten bu yana Türkiye’de üç farklı belediye bulunmaktadır:

*Normal Belediyeler:* Büyükşehir belediyelerinin bulunmadığı iller ile bunların ilçelerinde ve beldelerde kurulmuş olan belediyelerdir. Bunlar 5393 sayılı kanuna tabidirler.

*Büyükşehir Belediyeleri:* Belediye sınırları içinde birden fazla ilçe bulunan şehirlerde kurulmuş olan belediyelerdir. Bu belediyelerin kanunu 5216 sayılı kanundur. Ancak, 5216 sayılı kanunda belirtilmeyen hususlarda bu belediyelerde 5393 sayılı Kanuna tabidirler.

*Büyükşehir Belediye Sınırları İçindeki İlçe Belediyeleri:* Bu belediyeler de aynen büyükşehir belediyelerinin tabi oldukları hukuki rejime tabidirler.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Keleş, R., “Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar (1075-1992)”, IULA-Emme, İstanbul, 1993, s. 249-275

<sup>8</sup> Kestane, a.g.m. s.14-15

### 2.2.2. Belediyelerin Tarihçesi

İçişleri Bakanlığı'na göre belediyelerin tarihçesi şu şekildedir,

“Tarih boyunca kent hizmetlerini yürüten çeşitli kişi ve kuruluşlar bulunduğu bilinmektedir. Osmanlı döneminde kent hizmetleri “Muhtesip” tarafından görülmekteydi. Bir yerel yönetim birimi olan belediyenin modern anlamıyla Türk yönetim tarihine girişi oldukça yenidir. 1855 yılında ilk olarak İstanbul'da "İstanbul Şehremaneti" kurulmuştur. Başlangıçta Vilayet Nizamnamesi içinde yer alan belediyelerin kuruluş ve çalışma esasları daha sonra 1877 yılında Dersaadet Belediye Kanunu ile düzenlenmiştir. Aynı tarihte İstanbul dışındaki yerler için Vilayet Belediye Kanunu çıkarılmıştır.

Bu dönemde belediyelerin imar, sağlık, kültür, çevre, denetim, vs. görev, yetki ve sorumlulukları çok sayıda kanunda yer almıştır. Cumhuriyet Döneminde ise; 1930 tarihli Belediye Kanunu ile esaslı bir düzenleme getirilmiştir. 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Kanunla büyük şehir belediyeleri ile ilgili farklı bir yapılanma öngörülmüştür.

Yürürlükteki mevzuata göre, il ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur. Diğer yerlerde nüfusun 2 000'i geçmesi durumunda vatandaşların isteği doğrultusunda Kanunda gösterilen yollarla belediye teşkilatı kurulabilir”<sup>9</sup>

### 2.2.3. Belediye Organları

Kestane, D.(1996), belediye organlarına yazısında şöyle değinmiştir:

“Belediye tüzel kişiliğinin üç ayrı organı vardır.

- 1- Belediye Meclisi,
- 2- Belediye Encümeni,
- 3- Belediye Başkanı.

---

<sup>9</sup> [http://www.icisleri.gov.tr/ Icisleri/WPX/belbascepkeh\\_genelbilgiler.doc](http://www.icisleri.gov.tr/ Icisleri/WPX/belbascepkeh_genelbilgiler.doc) (03.07.2007)



### 2.2.3.1. Belediye Meclisi

İçişleri Bakanlığı tarafından belediye meclisi, belediyenin genel karar organı olup yürürlükteki 2972 sayılı Kanuna ve diğer seçim mevzuatına göre halk tarafından seçilir diye belirtilmiştir. Üye sayısı belediyenin büyüklüğüne göre en az 9, en fazla 55 kişidir. Büyükşehir belediyelerinde belediye meclisi üyeleri ilçe sayısına göre belirlenir. Belediye meclisinin görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanununun 18.maddesinde ayrıntılı şekilde sayılmıştır. Ayrıca muhtelif kanunlarla belediye meclisine görevler verilmiştir.<sup>10</sup>

Belediye meclisinin görev süresi 5 yıl olarak belirlenmiştir. Belediye meclisi, bütçe, kesin hesap, ikraz ve istikraz, tarifeler konusunda karar alırlar. Belediye meclisi, her ayın ilk haftası, önceden kararlaştırdığı günde toplanır.

Bütçe görüşmesine rastlayan toplantı süresi en çok yirmi gün, diğer toplantıların süresi en çok beş gündür.

Meclis, resmî tatile rastlayan günlerde çalışmasına ara verebilir. Belediye meclisi her yıl bir ay tatil kararı alabilir.

Mutat toplantı yeri dışında toplanılmasının zorunlu olduğu durumda üyelere önceden bilgi vermek kaydıyla meclis başkanının belediye sınırları içerisinde belirlediği yerde toplantı yapılır. Ayrıca, toplantının yeri ve zamanı mutat usûllerle belde halkına duyurulur.

Meclis toplantıları açıktır. Meclis başkanının veya üyelerden herhangi birinin gerekçeli önerisi üzerine, toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla kapalı oturum yapılmasına karar verilebilir.

Meclis görüşmeleri görevlilerce tutanağa geçirilir, başkan ve kâtip üyeler tarafından imzalanır. Toplantılar, meclisin kararıyla sesli ve görüntülü cihazlarla da kaydedilebilir.

Belediye meclisinin aldığı kararlar çoğu zaman doğrudan uygulanabilir niteliktedir.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> [http://www.icisleri.gov.tr/ Icisleri/WPX/belbascepreh\\_genelbilgiler.doc](http://www.icisleri.gov.tr/ Icisleri/WPX/belbascepreh_genelbilgiler.doc) (03.07.2007)

<sup>11</sup> <http://idari.cu.edu.tr/igunes/yerel/index.htm> (09.09.2007)

### **2.2.3.2. Belediye Encümeni**

Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında;

İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden,

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

Encümene belediye başkanı başkanlık eder. Başkan bu yetkisini bir başkasına devredebilir. Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye başkanı acil durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir.

Encümen üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Encümenin 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu uyarınca ihale komisyonu olarak yapacağı toplantılarda da bu hüküm geçerlidir. Oyların eşitliği durumunda başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Çekimser oy kullanılmaz.

Encümene havale edilen konular bir hafta içinde görüşülerek karara bağlanır.

Encümenin görevleri 5393 sayılı Kanunun 34.maddesinde sayılmış, ayrıca muhtelif kanunlarla encümene görevler verilmiştir.

Belediye encümeni en az haftada bir kere önceden belirlenen bir zamanda toplanır. Acil durumlarda belediye başkanı encümeni toplantıya çağırabilir ve alınan kararlar encümenin salt çoğunluğu ile alınır. Oyların eşitliği durumunda belediye başkanının bulunduğu taraf kabul edilir. Çekimser oy kullanılmaz.<sup>12</sup>

### **2.2.3.3. Belediye Başkanı**

Belediye başkanı belediye tüzel kişiliğinin başıdır ve yürütme organıdır. Belediye başkanları prensip olarak direkt olarak orada yaşayan seçmenler tarafından seçilir.

---

<sup>12</sup> [http://www.aof.edu.tr/dyKitap/2005\\_2006/idare\\_huk\\_2005\\_DY.pdf](http://www.aof.edu.tr/dyKitap/2005_2006/idare_huk_2005_DY.pdf) (09.09.2007)

Belediye başkanları, 1963 yılına kadar belediye meclisleri tarafından göreve getirilmekteydi. Bakanlar Kurulu'nun uygun gördüğü belediyelerin başkanları da atama yolu ile işbaşına getirilebilir. Halen de Belediye Kanunu'nun 94. maddesi "Bakanlar Kurulu'nca görülecek lüzum üzerine tespit edilecek bazı beldelerden il merkezi olanların" belediye başkanlarının İçişleri Bakanlığı'nca atanmalarını kabul etmektedir. İl merkezi olmayan yerlerde ise mensup oldukları il valileri tarafından atanıp görevden alınmaları mümkündür.

Anayasa, Mahalli İdareleri il, belediye ve köy olarak saymış, organlarının teşkilini yasa koyucuya bırakmıştır. Organların düzenlenişinde, yasa koyucu iki önemli hükümle sınırlıdır. İlk olarak mahalli idarelerin karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulacaktır. İkincisi ise mahalli idarelerin kuruluşu yerinden yönetim ilkesine uygun olarak düzenlenecektir.

Karar organlarının seçimle oluşturulacağı Anayasa'da açık olarak belirtilmiştir. Yürütme organlarının düzenlenişi, yerinden yönetim ilkesine uygun olacağına göre, mahalli idarelerin yürütme organlarının da seçimle oluşturulması gerekmektedir. Halkın yönetime katılması yöneticilerini seçmesi yerinden yönetim ilkesinin doğal bir sonucudur.

Belediye başkanı, belediye zabıtasının görevini yapmasını sağlayan talimat ve yasakları uygular, meclis ve encümen kararını yerine getirir. Belediye başkanı, belediyenin bir organı ve temsilcisi olmakla beraber, bazı durumlarda merkezi idarenin bir vasıtası, bir merkez memuru gibi hareket eder. Bu sıfatla kendisine mahallin en büyük mülki amiri tarafından tebliğ edilecek bütün kanun, tüzük, yönetmelik ve kararnameleri ilan eder, kanunların kendisine verdiği devlet hizmetlerini yerine getirir.<sup>13</sup>

### **2.3. Belediyeler Açısından Toplam Kalite Yönetiminin Önemi**

Balcı, A.(2005), makalesinde kamu sektöründe TKY'yi benimsemenin birçok nedeninden bahsetmiştir. Günümüz şartlarında dünyanın hızlı bir değişim içinde olduğunu ve bu değişime kamu kuruluşlarının ve belediyelerin yeterince adapte olamayıp yerel halkın ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldıkları görülebilmektedir. Toplumsal yaşamı bir bütün olarak düşünürsek özel sektör devamlı değişim ile ilerlerken kamunun geri kalması durumu olmamalıdır ve hatta toplumsal bir sorumluluk olarak düşünülebilmelidir.

---

<sup>13</sup> AOF, İdare Hukuku, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Ankara, 2006, ss. 151-167

Bu bakımdan, eksiklerin giderilmesi için TKY uygulamasına geçilmesi gündeme gelmektedir.

TKY'nin bir diğer uygulanma isteğinin nedeni de vatandaşların sunulan hizmetlerin kalitesinden endişeli olmalarıdır. Son kullanıcı vatandaş olduğu için önerileri büyük önem taşımaktadır. Günümüzde vatandaş odaklı hizmet anlayışı bir lüks değil beklenti haline gelmiştir. Bu beklentilere karşılık verebilmek için de TKY sistemi önerilmektedir.<sup>14</sup>

Belediyelerde toplam kaliteden temel beklenti hizmetlerin kalitesini arttırarak hem iç hem de dış müşterinin memnuniyetini sağlamaktır. Belediyeler, israfı engellemek, maliyetleri düşürmek, iş süreçlerine yeni teknolojileri entegre etmek ve entelektüel sermayeye zenginleştirmek isteyen belediyeler en başta kalite konusuna önem vermelidir.

Gününüzde Türkiye'de belediyeler, kalite kavramını bir süredir benimsemiş durumdadır ve kalitesini belgelendiren belediyelerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Kamu yönetimlerinin getirdiği rekabetçi yapı ve özel sektör gibi bir yönetim ihtiyacı belediyeleri kalite yönetimi kavramına getirmiştir. Kalitenin belediyeler açısından öneminin artmasının bir önemli sebebi de yerel halkın gün geçtikçe artan ve farklılaşan beklentileridir.

Müşteri yani halk odaklı düşünen bir belediye yönetimi, kalite ile birlikte daha birçok problemi bu bağlamda düşünerek halkın ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önüne alır. Halkın belediye hakkındaki görüşlerini de kamuoyu araştırmaları ve diğer yöntemlerle elde edip gerekli değerlendirmeleri yapar ve hizmet kalitesini farklılaştırarak gerçekleştireceği hizmetin doğru ve etkin bir şekilde planlar.<sup>15</sup>

## **2.4. Belediyelerde TKY Oluşum Süreci**

### **2.4.1. Kalite Sürecinde Liderlik**

Yüksel, F., “belediyelerde, TKY anlayışını örgüt kültürüne kazandırmak için; tepe yönetiminin liderliğinde kültürel değişimin sağlanması, tüm çalışanlarca paylaşılacak amaçların, açık ve somut hale getirilmesi, tutarlı, basit ve esnek bir örgüt yapısına

---

<sup>14</sup> Balcı, A., “Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar”, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5, Konya, 2005

<sup>15</sup> Çarkçı, A., “Belediyelerde Kalite Yönetimi: Temel Bir İhtiyaç Mı, Moda Mı?”, Yerel Siyaset Aylık Bilim Dergisi, Sayı 15

kavuşturulması, kişisel sorunların çözümlenmesi, hizmet kalitesinde hedeflerin belirlenmesi gerekir” diyerek toplam kalite sürecindeki belediyeler için liderliğin önemini vurgulamıştır.<sup>16</sup>

Önemli bütün örgütsel değişikliklerdeki gibi belediyelerde TKY’ye geçişte de üst yönetiminin desteği ve liderliği çok önemlidir. Bunun sebebi gerekli tüm kararların üst yönetimin onayı ile kesinlik kazanacak olmasıdır. Değişim için gerekli finansman ihtiyacını karşılamak, ihtiyaç duyulacak nitelikli iş gücünü temin etmek, TKY eğitimi için gerekli şartları oluşturmak (eğitmen, eğitim araçları, mekan ve eğitim zamanları) sadece belediye başkanı ve belediye meclisinin onayı ile gerçekleşebilir. Aksi takdirde gerekli kaynaklar ihtiyaç duyulduğunda sağlanamaz, işgücü gereken eğitimleri alamaz ve işler sürekli kesintiye uğrar. Bununla birlikte işgücüne TKY ile ilgili çalışmalarla ilgili sürekli motivasyon sağlanması da yine belediye üst yönetimine bağlıdır.

Bu durumun bir sonucu olarak liderlik de TKY’ye geçişte oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü liderlik, kaliteyi bir kurumda yerleştirme aşamalarından en önemlilerinden birisidir. Hatta en önemli parçasıdır.

Tekintuş, M. (1999) yazısına şöyle devam etmiştir

“TKY uygulayan bir belediye başkanı belli bir misyonu (misyon belediyenin ne için var olduğunu açıklayan bir görev ve kararlılık ifadesidir) yaratarak bu misyonun da herkes tarafından doğru olarak algılanmasını sağlamalı ve belediyenin misyonunun gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan her şeyi de sağlamayı taahhüt etmelidir. Tepe yönetim belediyenin misyonu için gerekli şartları sağlamakla kalmamalı aynı zamanda belediyenin vizyonunu (vizyon belediyenin geleceğe yönelik olarak gerçekleştirilebilir amaç ve hedeflerini ifade etmektedir) tam olarak belirleyebilmelidir.”

Bu konuda yapılan araştırmalarda Türk Halkının belediye başkanlarında aradığı özellikler önem sırasına göre şöyledir:

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

---

<sup>16</sup> Yüksel, a.g.m., ss. 255-266

Dürüstlük ve yaratıcılık liderlikteki olmazsa olmaz özelliklerdir. Belediye başkanı kendi personeli, hizmet veya mal satın aldığı tedarikçisi, hizmet verdiği halkı sahil olmak üzere herkese karşı dürüst olmalıdır. TKY'yi uygulayan belediye başkanı yaratıcı kişiliği ile vizyon sahibi olduğunu da ortaya koymalıdır.

Halka yakınlık TKY uygulamalarının en önemlilerinden biri olan “müşteri odaklılık” olarak karşımıza çıkmaktadır. Belediye hizmetlerinin kalitesini halk belirlemektedir, halk memnun kalmazsa belediye başkanı ve meclis üyeleri bir sonraki seçimlerde tekrar iş başına gelememek gibi bir risk ile karşı karşıyadır. Belediyelerde müşteri tatmini ilerleyen kısımlarda detaylı açıklanacaktır.<sup>17</sup>

#### **2.4.2. Tam Katılım**

Belediyelerde çalışanların tam katılımını sağlamak için gerekli koşullar Peker, Ö. (1996) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- İş ilişkilerini güçlendirme
- Sürekli eğitim: iş dışında veya iş başı yapıla eğitimler çalışanın kendisini yenilemesini sağlar
- Yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması
- Belediye içerisinde her düzeyde küçük grupların oluşturulması ve böylece takım çalışmasının artırılması
- Çalışanları, kumru sürekli iyileştirme yönünde destekleme
- Çalışma yaşamı ile iş harici yaşamı birleştirme ve her ikisinden de zevk alacak şartları sunma
- Kademeler ile ast ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimi arttırmak
- Belediye vizyonunun herkes tarafından paylaşılmasının sağlanması
- İç müşteri kavramını geliştirme
- Belediye içerisinde rekabet yerine iş arkadaşlığı anlayışının oluşturulması
- Açıklık sağlanması ve kararların herkesin gözü önünde alınması

---

<sup>17</sup> Tekintuş, M., “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçmek İçin Bulunması Gereken Temel Nitelikler”, Yeni Türkiye: Kalite Özel Sayısı, Sayı 26, İstanbul, 1999, s. 178-185

- Halka dönük olma ve müşterinin “halk” olduğunu benimseme
- Halka verilen hizmetlerin sürekli geliştirilmesi
- İnsana dönük olma
- Takımı bir birey olarak görüp ona göre davranma<sup>18</sup>

### 2.4.3. İnsan Odaklılık

Coşkun A.’ya göre

“Belediyelerde dikkat edilmesi gereken hususların başında klasik yönetim anlayışından kalite yönetim anlayışına geçerken insan odaklı bir çalışma sisteminin belirlenmesi gelmektedir. Geçmişe dönüp bakıldığında başarısızlıkla sonuçlanan veya mahkemelik olan belediyelerin, başarısızlıklarının temel nedenini, mevcut yönetim sisteminden kaynaklanan yanlışlıkların oluşturduğudur. Bir diğer nedeni ise bireysel sorumsuzlukların ve kişisel çıkarların ön planda olmasıdır. Kişisel çıkarların, hizmet veren belediyelerde ön planda olması belediyelerin en büyük zaafını ortaya çıkarmaktadır. Müşterinin (vatandaşların) en çok istediği ve özlem duyduğu nokta tarafsız bir yönetim anlayışının var olmasıdır. İlkeli, prensipli ve sağduyulu bir yönetim anlayışının kaliteli bir yönetim sistemiyle birleşmesi, belediyelerin vermiş oldukları hizmeti ve elde ettikleri başarıyı optimum noktaya getirecektir.”<sup>19</sup>

Özçelik, B., belediyelerde de diğer kamu kuruluşlarında oldu gibi insan faktörünün göz ardı edildiğini savunmuştur. Hizmet kalitesini artırarak müşteri tatminini arttırmaya çalışan belediyelerin aynı sıralarda kendi çalışanlarını ihmal etmesi oldukça dikkat çekicidir.

Kuruluşların amaçlarına ulaşabilmesi ancak çalışanları sayesinde olur. Bu sebeple bir kuruluşta kaliteyi sağlayan çalışanlardır. İnsan faktörünü göz ardı ederek kuruluşların başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Çalışanlarla kurulan iletişim ve kullanılan metotlar kalitenin meydana gelmesine ve sürdürülebilmesine katkı sağlar. Özet olarak bu konuda belediye yönetimlerine düşen görevler şu şekildedir:

---

<sup>18</sup> Peker, Ö., “Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler, Sayı: 5, Cilt 2, İstanbul, 1996, s. 15-23

<sup>19</sup> Coşkun A., “Kalite Yönetim Sisteminin Unsurları”, Yerel Siyaset Aylık Bilim Dergisi, Sayı 11, İstanbul

- Organizasyonun hedeflerini, önceliklerini ve değerlerin çalışanlarla paylaşmak
- Kalite konusundaki beklentileri çalışanların bilmesini sağlamak
- Politika ve uygulamaların çalışanlar tarafından anlaşılır olduğuna emin olmak
- Çalışanlar ve yöneticilerin sık sık bir araya gelmesini ve birebir görüşmeler yapmasını sağlamak
- Çalışanları organizasyonun başarıları, icraatları ve diğer önemli konular hakkında bilgi sahibi yapmak
- Organizasyonun politika ve prosedürlerinin geliştirilmesinde çalışanların rol almasını sağlamak
- Organizasyondaki iyileştirme faaliyetlerinde çalışanların katılımını sağlamak
- Çalışanların diğer çalışanlardan mesleki amaçlarına ilişkin bilgi alabilmelerine teşvik etmek
- Çalışanların mesleki ve kişisel kararlarını alabilmelerine yardımcı olacak bilgiyi sunmak
- Çalışanların problemlerini ve endişelerini zamanında ele almak<sup>20</sup>

#### **2.4.4. Müşteri Odaklılık**

Toplam Kalite Yönetimi'nin temeli müşteriye dayanmaktadır ve belediyelerin de var olmalarının nedeni yerel halk olması, TKY'nin belediyelere uygulanmasının önemli sebeplerindendir. Özellikle ülkemizde kamu sektöründe sunulan hizmetlerin bir lütuf olarak görmeyip görev olduğunu benimsemek ve kuruluşun varlık nedeninin buna dayandığının farkında olmak konuları iyileşmeye açık alanlardır.<sup>21</sup>

Yüksel, F.'ye göre, vatandaş kamu kuruluşu tarafından bir müşteri olarak görülmeye başladıktan sonra kamu kuruluşu ile özel kuruluş arasında bir fark kalmamaktadır. En önemli ve ilk adım müşteri anlayışının yerleşmesidir. Bu anlayış demokrasiyi destekler ve geliştirir. Devlet vatandaş için vardır ve devleti oluşturanlar vatandaşlar olduğuna göre devletin en temel amacı onlara hizmet götürmektir. Bu noktada

---

<sup>20</sup> Özçelik, B., "Belediyelerde Kalite Uygulamalarında Eksik Nokta: Çalışanlar", Yerel Siyaset Aylık Bilim Dergisi, Sayı 15, İstanbul

<sup>21</sup> Kaya, E. a.g.k., s: 110



vatandaş, ihtiyaçlarına karşılık gelecek bir ürünün üretilmesini bekleyen bir müşteri gibi görülmelidir. Bu bağlamda, TKY, tüm kamu kuruluşlarında uygulanmalıdır.

Diğer taraftan, kamu kuruluşlarını belediyelere indirgersek ortaya çıkan faktöre göre belediye diğer kamu kuruluşları arasında halka en yakın kuruluştur ve halkla iç içedir. Belediye, halk tarafından meydana getirildiği için yerel halkın ihtiyaç ve beklentilerine daha çok karşılık vermeye çalışmalıdır.<sup>22</sup>

#### **2.4.5. Sürekli İyileştirme**

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli parçalarından biri sürekli iyileştirme kavramıdır. Kaya, E.(2003)'e göre "sürekli iyileştirme" veya "sürekli gelişim" anlayışı mükemmel doğru istikrarlı bir yürüyüştür.<sup>23</sup>

Nohutçu, A.(2005)'ya göre belediyelerin süreç odaklı bir yönetim anlayışı ile, yönetim süreçlerini çalışanların katılımı ve işbirliği ile birlikte sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesini amaçlayan TKY'yi benimsemesi hizmetlerindeki kalitenin artmasına önemli bir katkı sağlayacaktır. Çeşitli teknolojik gelişmelerden faydalanan belediyeler bölgedeki sorun ve gelişmelerin izlenmesini; internet aracılığıyla vergi, harç, ceza ve diğer mali, hukuki ve yönetsel süreçlerin çözümlenmesini, vb hizmetlerin kolay, verimli, süratli, masrafsız ve kaliteli sunumunun yapılmasını sağlayabilir. Şüphesiz, TKY bilincine sahip olmayan bir belediyenin en karmaşık teknolojik imkanları kullanması şekilden öte bir değişiklik sağlayamaz ve hizmetin kalitesini de artırmaz. Çünkü önemli olan konu görünüşte gerçekleştirilecek bir teknoloji yeniliği değil, bunun insanların memnuniyetini sağlama amacı ve bilinciyle kullanılabilmesidir.<sup>24</sup>

#### **2.4.6. Sürekli Eğitim**

Belediyelerdeki tepe yönetimin seçimlerle belirlenmesi sebebi ile yönetimdeki kadrolar her zaman yöneticilik ve işletmecilik konularında yetenekli veya bilgili olamayabilmektedir. Buna karşılık mevzuatta eğitim alabilecekleri yerler sınırlıdır. Özel kurumların düzenledikleri eğitim masrafları bütçeyi aşabilmektedir ve bu yüzden de ancak dernek ve vakıfların eğitimleri takip edilebilmektedir.

---

<sup>22</sup> Yüksel, a.g.m., s.255-266

<sup>23</sup> Kaya, a.g.k., s. 91-92

<sup>24</sup> <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/nohutcu.pdf> (11.09.2007)

Bir diğerk konu da belediye üst yönetiminin oldukça yoğun çalışmasıdır. Fakat unutulmamalıdır ki eğitime ayrılan her zaman, kişiye daha verimli ve hızlı çalışma olarak geri döner.

Belediye çalışanları açısından da benzer bir durum söz konusudur. Eğitimin planlanmasında öncelikle çalışanların ihtiyacı tespit edilmelidir. Sonrasında sürekli eğitimlerini sağlamak üzere kişisel ve mesleki becerileri geliştirilmeli ve verilecek eğitimlerin planlı olmasına önem verilmelidir.<sup>25</sup>

#### **2.4.7. Verimlilik**

Köseoğlu, Ö.(2005)'ye göre, verimlilik kavramı, sadece işletmeler için değil merkezi yönetim kuruluşları, yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar gibi diğer organizasyonlarla da ilgili bir kavramdır. Organizasyonlardaki amaçlar değiştikçe verimlilik ile ilgili tanımlar da değişir. Verimlilik kavramı, üretkenlik, etkinlik, tutumluluk, kar ve kalite kavramları ile oldukça ilgilidir.

Yazar, makalesine şu şekilde devam etmiştir:

“İşletmeler açısından büyük bir öneme haiz olan verimlilik, kamu yönetiminin de önemli bir unsurudur. Belediyeler de birer kamu kurumu olarak, verimlilik unsurunu dikkate alarak iş, işlem ve faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Belediye hizmetlerinde verimlilik artışı, aynı birim maliyet için daha çok ve/veya daha iyi hizmet ya da daha az birim maliyet ile hizmetlerin aynı miktar ve kalitede sunulması ile sağlanmaktadır.

Bu bağlamda belediyeler açısından verimliliği, en az girdi kullanılarak ya da aynı girdi miktarı ile en fazla yerel hizmetin üretilmesi olarak tanımlayabiliriz. Belediye yönetimlerinde kullanılan girdiler arasında belediye personeli, mali kaynaklar (belediyelerin özgelirleri, merkezi yönetimden aktarılan transferler ve devlet yardımları), bina, araç-gereç (malzeme) ve belediyede kullanılan bilgi teknolojisi sayılabilir. Belediyeler bu girdileri kullanarak, belde halkının talep ettiği yerel ortak mal ve hizmet üretimini (çıktı) gerçekleştirmektedirler.”

Belediyelerin ellerindeki kaynakları en yüksek verimi elde edecek biçimde kullanmak durumunda olmalarının en önemli sebebi, sundukları hizmetlerin maliyetini

---

<sup>25</sup> Kaya, a.g.k. s.91-92

karşılmak için var olan mali kaynaklar, nispeten sabit olduğu yerel yönetimler, sahip oldukları kıt kaynaklara karşılık, yaşanan yerelleşmenin de etkisiyle kendilerinden beklenen hizmetler geliştirmek durumundadır. Bu nedenle belediyeler, ellerindeki kaynakları en yüksek verimi elde edecek biçimde kullanılmalıdır.<sup>26</sup>

Kamu Yönetimlerinde verimliliğin sağlanabilmesi için gerekli koşullar Arslan, A.(2002) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Etkin bir hizmet planlaması yapılması
- Devlet fonksiyonlarının ve amaçlarının kesin olarak belirlenmesi
- Devlet yapısında ve işleyişte reformlara gidilerek yeniden yapılandırılması
- Devlet kavramının geniş anlamı ile anlaşılması ve bu bağlamda yerel yönetimlerin devletin içinde düşünülmesi
- Bütçe ve muhasebe uygulamalarında çok başlılığın önlenmesi
- Hesapların şeffaflığının sağlanması
- Denetim anlayışının değişmesi
- İsraf, yolsuzluk ve usulsüzlüğün engellenmesi için çalışanlarda tasarruf bilinci yaratılması
- Personel reformu yapılması ve çalışan ücretlerinde adaletli davranılması
- Bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin önlenmesi<sup>27</sup>

#### **2.4.8. Önlemeye Yönelik Yaklaşım**

TKY dayandığı önemli prensiplerden biri de hataları ayıklamak değil,hata olmadan hatanın olmasının engellenmesidir.Planlama çalışmaları doğru yapılır ise önlemeye yönelik çalışmalar daha etkili olur.Hata kaynaklarının tanımlanması için eski verilerin

Genellikle hatalardan biri engellendiğinde diğerlerinde ortadan kalktığı görünmektedir.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Köseoğlu, Ö., Belediyelerde Performans Yönetimi, Türk İdare Dergisi, Sayı: 447, İstanbul, 2005

<sup>27</sup> Arslan, A., *Kamu Harcamalarında Verimlilik ve Etkinlik Denetim – 3*, Mali Kılavuz, Sayı 5, Cilt 6, İstanbul, 2002, s. 30-37.

<sup>28</sup> Kalder, a.g.k., s.54.

#### **2.4.9. Ölçmeye Bilgiye İstatistiğe Dayalı Yaklaşım**

Doğru kararlar almanın etkin işler yapabilmenin ilk yolu gerçek bilgiye sahip olmaktır. Kulaktan dolma bilgiler, tahminler, varsayımlar bilimsel olmayan her türlü bilgi tehlikeli bilgidir. Yanlış kararlar verilmesini sağlayabilir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz. Bu sebeple ölçüm ve istatistik TKY felsefesi için son derece önemlidir.<sup>29</sup>

#### **2.5. Belediyelerde Başarı Ölçütleri**

Belediyelerin başarı kriterleri Peker, Ö.(1996)'ya göre sıralanmadan önce ilkeler tespit edilmelidir:

- Tüm yerel halkın mutlu olması
- İnsanlara saygı
- Katılım
- Kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanmak
- Problemleri ortaya çıkmadan yok etmek
- Doğru hizmeti doğru zamanda sağlamak
- Hizmette kalite sağlamak

Bu bağlamda başarı sağlamak için temel kriterler şu şekildedir:

- Gelişmeyi planlama: Başarılı belediyeler, karşılaşılabilecek problemleri önceden tespit edip buna karşı yanıt geliştirirler
- Halka dönük olma: Belediyeler, varlık nedeni oldukları yerel halkın sorunlarına eğilmelidir ve bu bağlamda yakın ilişkiler kurmalıdır
- Yaratıcılık ve girişimcilik: Başarılı belediyeler, problem çözme odaklı düşünceler geliştirip atılımlar yaparlar
- Çalışanlara dönük olma: Belediye, çalışanları ile gerçek anlamda bir yaklaşma kurmalıdır

---

<sup>29</sup> Kavrakoğlu, a.g.k., s.36.

- Değerler ve etik: Başarılı belediyeler, açıkça tanımlanmış bir değerler bütününe ve ahlaka sahiptirler
- Görev anlayışı ile amaçlar: Belediyelerin varlık nedeni burada ortaya konur.
- Organizasyon yapısı: Başarılı belediyelerde köhne ve bürokratik yönetimden kaynaklanan problemler en aza indirilmiştir
- Siyasal ilişkiler: Bu kriter, belediyeler için ayrı bir öneme sahiptir çünkü siyasal ilişkiler belediye organlarına atanmış kişilerin ilişkilerini ve çalışma ortamlarını biçimlendirir. Başarı kriteri olarak siyasi ilişkiler her düzeydeki çalışan arasında olumlu ilişkiler kurmaktır.<sup>30</sup>

Yukarıdaki kriterlerden hiçbirisi, diğerlerini dışlama özelliğine sahip değildir. Hatta tam tersine, bir binayı oluşturan yapı taşları gibi, birbirleriyle bağlantılıdır ve birbirini destekleyicidir. Başka bir ifadeyle, her bir kriter bir yapı taşı gibidir ve bu taşlar bir araya getirilmedikçe birbirlerine uyum sağlamazlar. Personele yöneliklik halka yakınlığı geliştirirken, aksiyona yöneliklik girişimciliği etkiler. Aynı biçimde, değerler sistemi ve ahlak anlayışı başarı kavramının en uç noktalarına kadar yayılırken, organizasyonun etkinliği ancak amaç ve hedeflerin ışığında değerlendirilebilir.<sup>31</sup>

## 2.6. Belediyelerde Tky Uygulamanın Zorlukları

Bu kalite unsurları ve kamunun yapısı göz önüne alındığında belediyelerde toplam kalite uygulamasının bir takım güçlükleri bulunmaktadır. Bu güçlükler aşağıdaki maddelerde gruplanmıştır:

- TKY, doğası gereği kamu sektörüne uygun değildir:

TKY'nin ortaya çıkışı sanayi ve üretim sektörleridir ve temel olarak üretilen ürünlerin kalitesine dayanır. Fakat kamu sektöründe fiziksel ürün yerine hizmet sunulduğu için ürün üretiminde olduğu gibi belli standartlara göre çalışmak çok mümkün değildir.

- Kamu sektörü, doğası gereği TKY uygulamalarına uygun değildir:

---

<sup>30</sup> Peker, Ö., a.g.m., s.15-23

<sup>31</sup> Es, M. & Yıldırım R., Yerel Yönetimler, Varlık Nedenleri ve Yerelleşme Olgusu, Yerel Siyaset Aylık Bilimsel Siyasi Dergi, Sayı 8, İstanbul

Kamu sektöründeki değişime direnç gösterme, bütçenin sabit oluşu sebebiyle performansa önem vermeme, yöneticilere performansa bağlı ödüllendirme yapılmaması ve yönetsel kararlarda özel sektördeki gibi özgür olunmaması gibi sebeplerle kamu sektörü TKY uygulamaları için zordur.

- Kamu sektöründeki meslek gruplarının iş kültürü TKY' ye aykırıdır

Kamu sektöründe iş tanımlarının yapılmış olması ve çalışanların yetki ve sorumlulukları konusunda çok tutucu davranması TKY için zor bir ortam yaratır. Ek olarak sağlık, eğitim gibi kamu hizmetleri bireysel olarak yapıldığı için TKY'nin gerektirdiği takım çalışmasından uzak kalınmaktadır.

- Kamu sektöründeki müşteri daha problemlidir.

Kamu hizmetlerinden yararlananları sayısı düşünüldüğünde beklentilerin de çok fazla ve birbirinden tamamen farklı hatta ters olduğu tespit edilebilir. Bu sebeple müşteri tatmini oldukça zordur.

- Kamu sektörü yapısal olarak daha komplekstir.

Kamu sektöründe sunulan hizmetlerde maliyeti arttırmadan kalitenin iyileştirilebileceğine pek inanılmamaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, politik etkilerle atanan kamu yöneticilerinin rekabetten ve ödüllendirmeden yoksun olarak, çoğu zaman kendi görüşleri dışında belirlenmiş bir bütçe ile, beklentileri birbirinden oldukça farklı olan insan gruplarına kaliteli hizmet sunması oldukça güçtür.<sup>32</sup>

Tekintuş, M. & Özgür, H., belediyelerde toplam kalite yönetimine geçişteki zorluklar şu şekilde belirtilmiştir:

- Merkezi yönetimden kaynaklanan zorluklar
- Belediyelerin kamu kuruluşu olmaları
- Ölçüm, performans ve analiz sorunları
- Yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar
- Personelden kaynaklanan sorunlar

---

<sup>32</sup> <http://www.merih.net/m1/whulkuz11.htm> (08.09.2007)

- Yerel halktan kaynaklanan sorunlar

### **2.6.1. Merkezi Yönetimden Kaynaklanan Zorluklar**

- Bürokratik yönetim geleneği: Geleneklerin de etkisi ile merkeziz yönetim, yerel yönetime gerektiği kadar özerklik verememektedir. Özellikle Türkiye’de merkezi idare, yerel yönetimlere kaynak ve yetki verme konusunda oldukça kısıtlı hareket etmektedir. Merkez, hala yerel yönetimlere bürokratik yönetim hakimiyetini sürdürmek istemektedir.
- İdari vesayet denetimden kaynaklanan sorunlar: Belediyeler, merkezi idarenin vesayet denetimi altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Belediyeler üzerindeki ağır idari vesayet ve merkezin belediyelerin mali kaynaklar üzerindeki sıkı denetimi, Toplam Kalite Yönetimi’nin gerektirdiği esnek yönetimi engellemektedir
- Mali kaynaklardan kaynaklanan sıkıntılar: TKY’yi tam olarak uygulayabilmek için belediyelerin mali kaynakları tam ve zamanında sağlamaları gerekmektedir. Fakat yerel yönetimler mali kaynaklar açısından tamamen merkezi yönetime bağlı durumdadır. Batı Avrupa ülkelerine ve ABD’ye bakıldığında yerel yönetimlerin kendi kaunakları olduğu göze çarpmaktadır. Türkiye’deki yerel yönetimlerin mali kaynaklarının özelliklerinden kaynaklanan sorunlar genel olarak şu şekildedir:
  - Yetersiz ve merkeze bağımlı mali kaynak sistemi yerel yönetimlerin tutarlı ve rasyonel bir şekilde mali planlama yapmasını engellemektedir.
  - Yerel hizmetler yeteri kadar üretilememektedir
  - Merkeze bağlı olma, mali kaynakların yerel halktan değil merkezden sağlanmasını beraberinde getirerek yerel halkın bağıllığını azaltmaktadır.

### **2.6.2. Belediyelerin Kamu Kuruluşu Olmaları**

- Süreçlerde ve girdilerde aşırı maliyet oluşması: TKY, doğası gereği sonuçlara değil süreçlere odaklanmaktadır. Fakat süreç bir amaç değil, daha iyi ve kaliteli hizmet için bir araçtır. Özellikle TKY, kamu kuruluşlarında uygulanmak istendiğinde sürece odaklanıp hizmet araçları göz ardı edildiğinde organizasyonun asıl misyonu unutulmuş olmaktadır.

- Planlama ve strateji eksikliği ya da var olanın göz ardı edilmesi: Türkiye’de çok az Büyükşehir belediyesinde veya normal belediyede tam anlamıyla bir planlama ve strateji oluşturulmaktadır. Planlamanın geleceği öngörerek buna bağlı gerekli önlemlerin alınması olduğu düşünüldüğünde yönetim süreçlerinin önemli bir aşamasının ciddiye alınmadığı fark edilmektedir. Yerel yönetimlerin hedef kitleye uygun hizmeti sağlaması planlama ile mümkün olabilir. Planlama ile zaman ve emek kayıpları azaltılabilir ve dikkat organizasyonun amaçlarında toplanabilir.
- Mali yönetim ile ilgili problemler: Belediyeler önemli bir mali yönetim sıkıntısı ile karşı karşıyadırlar. Mali yönetim genel olarak, hesap işleri birimi çerçevesinde yoğunlaşan ve gelirin toplanmasına, harcamaların yapılmasına, malvarlığının yönetimine ve tüm bunların planlanması ile değerlendirilmesine ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. Belediyelerde bilanço ya da kâr/zarar hesabı gibi mali yönetim araçları uygulanmadığı ve hizmet üretiminde birim maliyet kavramı ön plana alınmadığında gerekli verim sağlanamamaktadır. Toplam kaliteye ulaşabilmek için belediyelerde kalite düşürülmeden maliyetler azaltılmalıdır. İyi bir muhasebe sistemi ile birlikte TKY için gerekli analizlere ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir.
- Teknolojik gelişmelerden yeteri kadar yararlanılamaması: Teknoloji ile ilgili gelişmeler günümüzde belediyelerin işlerini oldukça kolaylaştırmaktadır. Özellikle, vergi, harç, hizmet bedellerini ödemeyenleri takip etmede, TKY’nin ihtiyaç duyduğu verileri depolamada ve analizinde ve ileri yönelik planlama yapmada oldukça yardımcı olabilmektedir. Uygun teknoloji, uygun bilgisayar programları ve eğitilmiş personel kullanıldığı takdirde bilgisayarların zaman, para ve personelden tasarruf etmede faydası olabileceği gibi mevcut personelin işini de kolaylaştırabilir. Ayrıca, uygun veriler bilgisayarlara yüklendiği takdirde vatandaşın daha süratli ve sağlıklı bilgi alması ve belediye ile olan işlerini daha az kırtasiyeciliğe maruz kalarak halletmesi de mümkündür. Büyük şehirler dışında çok az belediye yukarıda belirtilen türden tüm verilere kapsamlı bir şekilde sahiptir ve bunları uygun aralıklarla yenileyebilmektedir. Birtakım verilerin varlığı tek başına yetmemektedir. Bilgi ya da veri yığınları belediyelerin ihtiyaçları doğrultusunda analiz edip hızlıca ulaşılır durumda bulunmadıkça arşiv doldurmaktan başka fazla bir işe yaramazlar. Başka bir



deyişle, kent bilgi sistemlerini kurmak ve elde edilen verileri analiz edip belirlenen stratejilere göre hızlıca harekete geçmek her büyükçe belediye için bir zorunluluk haline gelmektedir

### **2.6.3. Ölçüm, Performans Ve Analiz Sorunları**

- Hizmetlerden sağlanan tatmin derecesinin ve performansın ölçülmemesi: Belediyelere özel olarak hazırlanan performans değerlendirme ve hizmet standartları olmakla beraber kullanımı oldukça düşüktür. Bu durumda kamu hizmetinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ya da gerçekleşince hizmet kalitesinin ne olacağı genel olarak belediye başkanının inisiyatifine kalmış durumdadır. Bu bağlamda öznel bir nitelik taşımaktadır.
- İstatistiksel yöntemlerin kullanılması: TKY'nin devreye girebilmesi için veri toplama ve konuşurken verileri kullanma oldukça önem taşımaktadır. Bu sebeple organizasyonların başarısı veri toplamaları ve bu verileri kullanabilmeleri ile doğru orantılıdır.
- Organizasyonların var olan durumunun yeter kadar analiz edilmemesi: Organizasyonların verimli ve etkin çalışabilmesini sağlayabilmek için TKY ile az ya da çok ilgilidir. Eğer organizasyonda katılımcılık destekleniyorsa ve yönetim TKY'ye veya çeşitli organizasyon geliştirme tekniklerine sıcak bakıyorsa TKY uygulamasının olmaması büyük kayıp olmayabileceği gibi TKY'ye geçiş de oldukça kolay gerçekleşebilir.

### **2.6.4. Yönetim Yapısından Kaynaklanan Sorunlar**

- Örgütlenme yanklılıkları ve yönetsel yetersizlikler: belediyelerde özellikle hizmetlerle ilgili faaliyetler çeşitli seviyelere dağıtılmış durumda ve sorumluluk dağılımında rasyonel davranılmadığı göze çarpmaktadır. Bazı kişiler birden fazla işle görevlendirilmişken bazıları için görev kalmamaktadır. Burada temel sorun görev ve sorumlulukların doğru paylaşılamamasıdır. Belediyelerde görev tanımı, sınıflandırma, iş yükü analizi ve modern personel yönetimi teknikleri ya hiç uygulanmamakta veya çok az uygulanmaktadır. Bu nedenle de çeşitli birimlerde yetki karmaşası ortaya çıkmaktadır.
- Belediye başkanının güçlü pozisyonu ve idare tarzı: belediyelerde de merkezi yönetim tarzı bulunmaktadır. Belediye başkanının birçok yetkisi bulunmaktadır

ve belediye meclisi ile yerel halkın yönetime katılımı en aza indirilmiştir. Halbuki, çok çeşitli hizmetlerin ve görevlerin bulunduğu belediyelerde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin deneyimlerinden faydalanmak yararlı olacaktır. Belediye başkanlarının belediye meclisi üyeleriyle yakın duruşu ve üst kademelerdeki bürokrat ile uzmanlara yetki devretmesi kararların sağlıklı olması ve alternatiflerin geliştirilip en uygununun seçilmesi açısından da faydalıdır.

- Üst yönetimin toplam kaliteyi yeteri kadar desteklememesi: Tüm organizasyon değişikliklerinde olduğu gibi TKY için de üst yönetimin desteği çok önemlidir. Çünkü kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Belediyede TKY'nin tam benimsememesinin en önemli sebebi belediye yönetiminin özellikle de başkanın yeterince samimiyet olmaması ve yerel halka iyi görünmek amacını taşımaktadır. Bir diğer problem de belediyelerin belirli bir süre işbaşına gelmesidir. Bu sebeple de uzun vadeli karar alamamaktadırlar.
- Şeffaflık, açıklık ve halkın katılımı: Yönetimde şeffaflık sağlanması hem kurum içi haberleşmede hem de yerel halka gerekli bilgilerin zamanında sağlanması açısından önemlidir. Yönetimde şeffaflık, sadece yöneticilerin seçimle işbaşına gelmesi değil yaptığı tüm işlemlerin bütün ilili birimler tarafından bilinmesini, kamu yönetiminin elindeki bütün bilgi ve belgelere ulaşma imkanının bulunmasını, bilgi edinme özgürlüğünün sağlanmasını ve idarenin karar alma sürecinin gözlem ve katılıma açık olmasını içerir.

#### **2.6.5. Personelden Kaynaklanan Sorunlar**

- Personel rejimi: TKY'nin başarıyı elde edemedi içim personelin işe uygun özellikleri taşıması ve çalıştığı kurum benimsemesi gerekmektedir. Personel rejimi, çalışana ait kurallar, uygulamalar, teknikler ve işlemlerden oluşan bir bütündür. Türkiye'de personel rejimi gelişmelere ayak uyduramadığı için tıkanmış vaziyettedir. Kalifiye personel alımını ve belediyelerde tutulması ile bu personelin yaratıcılığı ve katılımcılığının özendirilmesi TKY açısından personel rejimi ile ilgili en önemli sorunlar olarak göze çarpmaktadır.
- Personelin kalitesindeki azlık, sayısında çokluk: belediye başkanları genel olarak kendisini destekleyen kuruluşlar tarafından kendi yakınlarını işe almaya

zorlanmakta aksi halde bir sonraki seçimlerde desteklemeyeceklerini söylemektedirler. Bu sebeple belediye yönetimleri üzerindemanevi baskı kurulmaktadır. Belediyeler bu ve bunun gibi sebepler yüzünden kalifiye personel çalıştırmakta zorlanmaktadır.

- Yetenekli personelin alımı ve tutundurulması: belediyelerin doğası gereği görevleri oldukça ayrıntılı ve bu görevlerin yerine getirilmesini sağlayacakları organizasyonların sayısı oldukça fazladır. Yerel halkın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan belediyeler, görevleri ile orantılı olarak yeterli sayıda iyi yetişmiş personel bulmakta ve tutundurmakta zorluk çekmektedir. Özel sektörün kamu sektörü karşısında güçlü bir pozisyon alması bir taraftan bürokratik yönetim geleneğini yavaş yavaş azaltırken diğer taraftan belediyelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli yönetici ve uzman personelin özel sektöre kaymasına neden olmaktadır.
- Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin yetersizliği: eğitim, TKY için oldukça gereklidir. Bir defada ya da belirli bir sayıda değil, sürekli olarak düşünülmelidir. Türkiye’de kamu sektöründe hizmet içi eğitim çalışmalarında sürekli olarak bir tıkanıklık görülmektedir. Bu tıkanıklıkların başlıca sebepleri eğitim için yeteri kadar mali kaynak sağlanamaması, öğretmenlerin ve teknik personelin azlığı, çeşitli kamu kurumları arası eşgüdümün yetersizliği, kaynak savurganlığı ve hizmet içi eğitimi özendirici tedbirlerin yetersizliğidir.
- Personelin organizasyon içi değişikliklere direnç göstermesi: TKY ile ilgili çalışmalar, belediye çalışanlarının ve seçilmiş yöneticilerin mevcut durumunu tehdit ettiğinin düşülmesi, çalışanlar arasında sosyal ve ekonomik korkular salması ve sendikaların TKY’yi toplu pazarlığa ve sendikal güce karşı bir tehdit gibi algılaması nedenlerinden dolayı belediyelerde çalışan personel buna karşı TKY’ye direnç gösterebilmektedir.
- Toplam kaliteye inanamama: TKY sürecinde yaşanan problemlerin bir diğer nedeni de kendi çalışanlarını kaliteye inandıramamaktan kaynaklanmaktadır. Belediyeler ve benzer kamu kuruluşlarındaki çalışanlar da aynı şekilde mevcut süreci değiştirmenin kendilerini aştığına inanarak ya değişime ciddi olarak karşı çıkarlar ya da değişimin kendilerinin dışında kalmasını isterler.

- Motivasyon eksikliği ve inisiyatif kullanamama: kamu çalışanları genel olarak girişimcilikten yoksun olmaktadır ve gereken koşullarda inisiyatif kullanamamaktadır. Kanunlar veya düzenlemelerle gelen kırtasiyecilik özellikle yaratıcılığın önüne geçmektedir. Bir diğer engel de esnek olmayan ücret ve terfi sistemi dolayısıyla yaratıcı, değişime açık ve çalışkan personelin ödüllendirilememesidir.
- Personelin TKY'ye aykırı kişisel alışkanlıkları: TKY'ye geçişi engelleyen en önemli alışkanlık şu şekildedir:
  - Birimler arasındaki personelin iletişim eksikliği
  - Zamanı etkin kullanamama
  - Az okuma ve analitik düşünmenin azlığı
  - Rakamlarla düşünme alışkanlığının olmaması
  - Kendini geliştirme isteğinin olmaması

#### **2.6.6 Yerel Halktan Kaynaklanan Sorunlar**

- Vatandaşın eksik katılımı: Türkiye'de halkın kendi sorunlarına sahip çıka seviyesi oldukça düşüktür. İletişim araçlarının geliştiği, eğitim düzeyinin yükseldiği ve mevzuattan kaynaklanan bir kısım eksiklerin giderildiği ölçüde hemşehrilik bilinci gelişecek ve yerel halkı kendi sorunlarına daha çok sahip çıkabilecektir
- Bireysel çıkarların toplumsal çıkarlarla çelişmesi: Belediye, yerel halk birbirleri ile çelişen istekleri arasında sıkışmaktadır ve bu durumda kamu yararı neyi gerektiriyorsa o yapılmalıdır.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.geocities.com/yereldemokrasi/mt1.htm> (15.09.2007)

### III. BÖLÜM

#### 3. BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMASI ÖRNEĞİ

##### 3.1. BEYLİDÜZÜ'NÜN (KAVAKLI) TARİHİ

Beylikdüzü, Türkiye'nin en büyük metropolü olan İstanbul'un hemen batısında yer alan ve yine bu ile bağlı Büyükçekmece İlçesinin bir beldesidir. Belde güneyde Marmara Denizinin kuzey kıyıları ile sınırlanmakla beraber, doğuda; Yakuplu, batıda Gürpınar'la komşudur. Beldenin kuzeyi ise E-5 Karayolu ile sınırlanmaktadır.

Beylikdüzü'nün eski ismi bahçe anlamına gelen "Gardan" dır. Bu bölge tarihte üzerinde pek çok medeniyeti barındırsa da yakın zamana baktığımızda belde özellikle 1924 yılına kadar Rumların izleri gözlenmektedir. Burada yaşayan Rumlar bu tarihten yani Kurtuluş Savaşından hemen sonra Yunanistan'da yaşayan Türklerle nüfus mübadelesine tutulmuşlardır. Ve buraya mübadele ile gelen Türkler yerleştirilmeye başlanmıştır. Buraya yerleşen Türkler; ilk başta yoğun olarak tarım, hayvancılık ve balıkçılık faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Bölgeden Rumların çoğunun ayrılması üzerine köye yeni bir isim vermeye karar verilmiş, bunun üzerine köyün doğal iklimine çok kolay ayak uyduran kavak ağaçlarının yoğunluğu nedeniyle köye "KAVAKLI" adı verilmiştir. Bu köy uzun zaman Çatalca İlçesi'ne bağlı kalmıştır. 1988 yılında Büyükçekmece'nin ilçe olması ile Büyükçekmece ilçe sınırları içine dahil olan Kavaklı, daha sonraki günlerde belediye hizmetlerini Gürpınar'dan almaya başlamıştır. 11.162.000 m<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip olan Kavaklı, 01.12.1993 tarih ve 21.775 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan İçişleri Bakanlığı'nın 93/42.466 sayılı kararı ile Büyükçekmece İlçesine bağlı belde yapılmıştır. Yine bu karara dayanarak belde de 1994 yılında bir belediye kurulmuştur.2003 yılında ismi Kavaklı Belediye'si ismi Beylikdüzü Belediyesi olarak değiştirilmiştir.

##### 3.2. BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİNİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Beylikdüzü Belediyesi, 1170 Hektarlık bir alana sahip ve bu alanda son nüfus sayımına göre; 112.131 vatandaşı bölgesinde ikamet ettiren bir belde belediyesidir.

Beldenin bir özelliği ise; gecekodu gibi yasal olmayan yapılaşmaların belde de olmamasıdır. Konut alanlarının yoğun olmasına rağmen, site kültürünün yaygın olması ve

sitelerde özel bahçelerin olması, bunların yanı sıra konut alanları arasında çamlık hat ve ormanların bulunması beldenin diğer yerlere göre tercih edilmesini sağlamaktadır.

Beldedeki nüfus oranının sürekli artması, konut alanlarının sürekli genişlemeye müsait olmasındandır.Bu nedenle yapılaşma sürmektedir.Ve nüfus sürekli artmaktadır.

**Tablo 4: Belediye Alan Dağılımı**

KONUT ALANI	%94,84
ORG.SAN.BÖL	%2,04
SANAYİ BÖLGESİ	%2,24
SIHHİ MÜESSESE ALANI	%0,88

**Kaynak:** Beylikdüzü Belediyesi İmar Müdürlüğü

Beldenin toplu konut alanlarında yaşayan halkın büyük bir kısmı çevre ilçelerde çalışmaktadır. İstanbul kent merkezine yaklaşık 40 dk.uzaklığında bulunan belde de, İstanbul merkezinde çalışan sayısı da oldukça yüksektir.

Beylikdüzü Belediyesinde toplam 179 personel bulunmaktadır. Belediye personeli ile ilgili olarak analiz edilen detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 5: Statüye Göre Personelin Dağılımı**

Statüsü	Sayı	Yüzde
Geçici İşçi	133	%74
Memur	28	%16
Daimi İşçi	10	%6
Sözleşmeli Pers.	8	%4
TOPLAM	179	%100

**Kaynak:** Beylikdüzü Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

**Tablo 6: Cinsiyete Göre Dağılım**

Cinsiyetine Göre	Sayı	Yüzde
Erkek	148	%83
Kadın	31	%17

**Kaynak:** Beylikdüzü Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Bununla birlikte 15 meclis üyesi bulunmaktadır. Meclise Belediye Başkanı başkanlık etmektedir. Bağlı Olduğu Birlikler; Türkiye Belediyeler Birliği Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği ve Üç göl Havzası Belediyeler Birliğidir.

### **3.3. BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ MİSYONU, VİZYONU VE HİZMET İLKELERİ**

Kentlik bilinci yüksek; huzurlu ve güvenli bir ortamda çağdaş ve sosyal belediyeciliği sürekli kılan, yerel kalkınmayı sağlamış bir eğitim kültür ve sanat kenti oluşturmaktadır.

Önce insan anlayışı ile kent içinde topluluk değil bir toplum olmuş; insanların yaşamak için örnek gösterdiği, yaşam kalitesi yüksek kentler arasında yerini almış, kent içindeki her türlü potansiyel başarının desteklendiği, eğitim, kültür ve sanatta cazibe merkezi haline gelmiş, prestij alanlarını oluşturmuş, etkin bir kent bilgi sistemi ile her türlü teknolojik gelişmeler ışığında bacasız sanayisini geliştirmiş bir belediye olmaktadır.

Beylikdüzü Belediyesi'nin Hizmet İlkeleri aşağıda belirtilmektedir.

- 1- Temel ilke "önce insan" anlayışı.
- 2- Katılımcı bir yönetim benimsemek.
- 3- Hizmeti üretirken vatandaş memnuniyetini esas almak.
- 4- Hizmet üretiminde her türlü yenilik ve çağdaş teknolojiden faydalanmak.
- 5- Eldeki kaynakları etkili ve verimli yönetebilmek.
- 6- Çalışanlar ile vatandaşlar arasında iletişimi güçlendirmek.
- 7- Doğru hizmeti doğru zamanda verebilmek.

8- Kentlik hemşehrlik bilincini yerleştirebilmek.

9- Tüm çabalar hemşehrilerin mutluluğu içindir.

### 3.4. BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİ SWOT ANALİZİ

Kurum içi ve kurum dışı değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan belediyenin zayıf ve kuvvetli yönleri ile önündeki fırsat ve tehditler derlenerek aşağıda listelenmiştir.

Listelenen SWOT (Kuvvetli Yön, Zayıf Yön, Fırsat, Tehdit)sonuçlarının her birinin gerekçeleri de yanında belirtilmiştir.

#### Beylikdüzü Belediyesi Zayıf Yönleri

NO	ZAYIF YÖNLER	AÇIKLAMALAR
Z1.	Birimler arası iletişim sorunlarının yaşanması. (Evrakların zamanında teslim edilmeyip sonradan evraklarla ilgili işlemlerin ivedi olarak istenmesi)	<b>Organizasyonel Analizler</b>
Z2.	Birimler arası sık sık personel değiştirilmesi sonucunda; işe adapte sorunu.	<b>Organizasyonel Analizler</b>
Z3.	Dedikodu kültürünün fazlasıyla etkili olması.	<b>Çalışan Analizi</b>
Z4	Performans Değerlendirmenin bilimsel kriterlere uygun olarak yapılmıyor olması.	<b>Çalışan Analizi Raporu ve Değerlendirmeler</b>
Z5.	Çalışanlar ve üst yönetim arasındaki sıkı ilişkiler sonucunda müdür, personel arasındaki hiyerarşik düzenin tam uygulanamaması	<b>Çalışan Analizi</b>
Z6.	Birimlerde personel yedekleme sıkıntısı yaşanması. (İşi bilen personelin bir başka personele bunu öğretmek istememesi veya diğer personelin bunu öğrenmek istememesi)	<b>Organizasyonel Analizler</b>
Z7.	Çalışanların görev ve sorumlulukları sürekli başkalarına atmaya çalışması.	<b>Organizasyonel Analizler</b>
Z8.	Çalışanların iş garantisinin olmamasından dolayı tedirginlik durumu.	<b>Çalışan Analizi</b>
Z9.	Hedefleri ve işlerin performanslarını değerlendiren etkin bir sistemin oluşmaması.	<b>Kurumsal Yönetim Analizi</b>
Z10.	Yetki ve sorumlulukları kullanırken çalışanların gerekli esnekliğe sahip olmamaları.	<b>Çalışan Analizleri</b>



<b>Z11.</b>	Arşiv sisteminin yetersiz olması ve dijital arşiv sisteminin olmaması.	<b>Kurumsal Yönetim Analizi</b>
<b>Z12.</b>	Çalışanlar arasında iş yükünün dengesiz olması.	<b>Kurumsal Yönetim Analizi</b>
<b>Z13.</b>	Belde halkının zamanının çoğunu ulaşım amacı ile yollarda geçiriyor olması.	<b>Vatandaş Analizi</b>
<b>Z14.</b>	Beldenin gece nüfusunun gündüz nüfusundan fazla olması .	<b>Vatandaş Analizi</b>
<b>Z15.</b>	Beldede istihdam alanının fazla olmaması.	<b>Sanayi ve Ticari Faaliyet Analizi</b>
<b>Z16.</b>	Toplu yerleşim alanlarında otopark sorunun olması.	<b>Ulaşım Analizleri</b>
<b>Z17.</b>	Çalışanlarda henüz ekip ruhunu oluşmamış olması .	<b>Organizasyonel Analizi</b>
<b>Z18.</b>	Çalışma Yönetmeliklerinin tam bilinmiyor olması.	<b>Kurumsal Yönetim Analizleri</b>
<b>Z19.</b>	Belediyede iyileştirme ve takım çalışmaları alışkanlıklarının olmaması .	<b>Kurumsal Yönetim Analizi</b>
<b>Z20.</b>	Beldede sağlık kurumları ile ilgili sıkıntı olması devlet hastanesi olmaması gibi)	<b>Konum Analizleri</b>

### **Beylikdüzü Belediyesinin Kuvvetli Yönleri**

<b>NO</b>	<b>KUVVETLİ YÖNLER</b>	<b>AÇIKLAMALAR</b>
<b>K1.</b>	Belediye Başkanının genç ve çalışma temposunun yüksek olması.	<b>Çalışan Analizi</b>
<b>K2.</b>	Çok Yönlü taleplerin olduğu bir vatandaş kitlesine sahip olmak .(Gelir düzeyi yüksek olan yerlerde kültürel faaliyetler, düşük olan yerlerde ise temel belediye hizmetlerinin talep edilmesi)	<b>Vatandaş Analiz</b> <b>Ekonomik Durum Analizi</b>
<b>K3.</b>	Kaçak yapılaşmanın olmaması.	<b>Konum Analizleri</b>
<b>K4.</b>	Halkın eğitim düzeyinin yüksek olması.	<b>Eğitim Analizleri</b>
<b>K5.</b>	Beldenin güneyinde bahçeli müstakil niteliğindeki konut alanlarının bulunması .	<b>Konum Analizleri</b>

<b>K6.</b>	Modern Görünümlü bir belde olması.	<b>Konum Analizleri</b>
<b>K7.</b>	Vatandaşları genel anlamda gelir düzeyinin orta seviye ve üstü olduğu bir yerleşim alanı olması.	<b>Ekonomik Durum Analizi</b>
<b>K8.</b>	Personelin genç ve dinamik olması.	<b>Çalışan Analizi</b>
<b>K9.</b>	Personelin Eğitim düzeyinin yüksek olması.	<b>Çalışan Analizi</b>
<b>K10.</b>	Coğrafi olarak E5 karayolu üzerinde olması.	<b>Konum Analizleri</b>
<b>K11.</b>	Binaların deprem standartına uygun inşa edilmiş olması.	<b>Alan Analizi</b>
<b>K12.</b>	Oksijeni bol bir beldenin olması ve yeşil alanlarda ve çamlık alanlarda vatandaşların sabahları ve hafta sonları spor yapma ve piknik yapma olanaklarının olması.	<b>Konum Analizi</b>
<b>K13.</b>	Belediye isminin kültür alanlarında ve festival alanlarında markalaşmış olması. (Beylikdüzü Tüyap)	<b>Konum Analizi</b>
<b>K14.</b>	Gecekondu yapılaşmasının olmaması.	<b>Alan Analizi</b>
<b>K15.</b>	Sabahları spor yapılacak alanların olması.	<b>Alan Analizi</b>
<b>K16.</b>	Temiz, sağlıklı çevre, gürültüsüz bir ortam olması.	<b>Konum Analizi</b>
<b>K17.</b>	Altyapının düzenli olması ve temiz bir çevreye sahip olmak	<b>Konum Analizi</b>
<b>K18.</b>	Belde halkının birçok ihtiyaçlarını belde içinden karşılıyor olması.	<b>Alan Analizi</b>
<b>K19.</b>	Belediye tarafından sağlık birimince sık sık sağlık taramalarda bulunulması.	<b>Sağlık Analizi Raporu</b>
<b>K20.</b>	Belediye tarafından Aile Sağlığı Merkezi'nin açılmış olması.	<b>Sağlık Analizi Raporu</b>
<b>K21.</b>	Yapılaşma yeni olduğundan beldedeki konutların büyük bir çoğunluğunun (%70'in üzerinde) 10 yaşından genç olması.	<b>Belediye Alan Analizi</b>
<b>K22.</b>	Beldede belde dışından da alışveriş için geldikleri büyük alışveriş mağazları ve yapı marketlerini bulunması.	<b>Alan Analizi</b>

### Beylikdüzü Belediyesi'nin Fırsatları

NO	FIRSATLAR	AÇIKLAMALAR
F1	Konum olarak iyi bir yerde bulunması.E-5'E yakın,deniz ulaşımına yakın olması.	<b>Konum Analizi</b>
F2.	Marmara Denizine sınırının olması ve sahil dolgu projesiyle sahilin canlanması.	<b>Konum Analizi</b>
F3.	Kullanıma açık boş alanlarının olması.	<b>Konum Analizi</b>
F4.	Yaşam standartının yüksek olması.	<b>Ekonomik Durum Analizi</b>
F5.	Binaların deprem standartına uygun yapılmış olması.	<b>Alan Analizi</b>
F6.	Gelişen bir belde olması .(Nüfusun sürekli artması)	<b>Demografik ve Sosyal Yapı Analizi</b>
F7.	Oksijeni ve yeşil alanları bol bir belde olması.	<b>Konum Analizi</b>
F8.	Yerel ve katılımcı demokrasiyi uygulayacak insan unsurunun ve koşullarının elverişli olması.	<b>Demografik ve Sosyal Yapı Analizi</b>

### Beylikdüzü Belediyesinin Tehditleri

NO	TEHDİTLER	AÇIKLAMALAR
T1.	Personelin büyük bir kısmının geçici işçi statüsünde olması.	<b>Çalışan Analizi</b>
T2.	Boş alanların iyi kontrol edilmemesi durumunda çarpık yapılaşmanın olması.	<b>Konum Analizi</b>
T3.	Beldede oturanların önemli bir kısmının diğer beldelerde çalışmaları ve Beylikdüzü'ne sadece akşamları gelmeleri.	<b>Demografik ve Sosyal Yapı Analizi</b>
T4.	Parklık ve Çamlık alanlarda güvenlik sorunlarının yaşanması.	<b>Konum Analizi</b>
T5.	Limanın denizi kirletme ihtimali olması.	<b>Konum Analizi</b>
T6.	Bölgenin boş arazilerinin açık olması nedeni ile çıkar grupları için cazip olması.	<b>Konum Analizi</b>

## **3.5.TKY İLKELERİNİN BEYLİKDÜZÜ BELEDİYESİNDE İNCELENMESİ**

### **3.5.1.Müşteri Odaklılık**

#### **3.5.1.1Dış Müşteri**

Beylikdüzü Belediyesi vatandaşlarına müşteri olarak değil; daha çok hemşehri olarak bakmaktadır. Hemşehrilerine hizmetin asıl amacının gelir elde etmek değil; kaliteli bir hizmet sunmak olduğunu savunan Beylikdüzü Belediyesi; hizmetin kalitesini arttırabilmek için hemşehrileri ile iletişim yollarını çeşitli şekillerde gerçekleştirmektedir.

Belediye ile kurulan en yoğun iletişim şekli yüz yüze iletişimidir. Yüz yüze iletişimin ilk noktalarından birisi BEYAZ MASA birimidir.

Belde vatandaşlarından gelen istekler, şikayetler, önerilerin ilk kabul gördüğü yer; Beyaz Masa birimidir. Beyaz masaya gelen şikayet ve istekler bilgisayar ortamına kaydedilerek ilgili birime/birimlere aktarılır. Eğer sorun önceden ilgili birim tarafından tespit edilmiş ve çözüm için iş planına alınmış veya o anda tespit edilmesine rağmen kısa vadede çözüme kavuşacak bir problem ise vatandaş/müşteri aynı anda bilgilendirilerek problemi çözülür problem uzun vadede çözümlenecek bir sorun ise vatandaşın iletişim bilgileri alınır ve bu süreç içerisinde, Beyaz Masa ilgili birimle/birimlerle irtibat halinde olur. İlgili birim/birimler kaç gün içinde sorunun giderileceği hakkında Beyaz Masa'ya bilgi vermek durumundadır. Vatandaş (müşteri) her durumda; sorun çözüme kavuşturulsun veya konu henüz çözüme kavuşturulmasın konuyla ilgili her durumda 3 gün içerisinde bilgilendirilir. Vatandaşlardan gelen istekler şikayetler haftalık olarak raporlanır ve hafta sonunda ilgili başkan yardımcısına aktarılır ve bu raporlar her hafta yapılan başkanlık divanında gündeme konulur. En fazla sıkıntının nerde olduğu Başkan ve Başkan Yardımcıları tarafından tespit edilerek ilgili birimlere sıkıntının giderilmesi için uyarılarda bulunulur.

Elbette ki, tek iletişim şekli yüz yüze iletişim değildir. Belediyeye gelen şikayet ve istek telefonları veya mailler en geç 3 gün içerisinde cevaplandırılmaktadır.

Vatandaşlar(müşteriler) aynı zamanda Çarşamba günleri düzenlenen halk günü sayesinde Başkan ile randevu almadan görüşme yapma ve isteklerini bizzat Belediye Başkanına iletme şansına sahiptirler. Bununla birlikte Başkan ile randevu alındığı takdirde ayrıca görüşme imkanı her zaman vardır.

Beylikdüzü Belediyesi sadece vatandaşın (müşterinin) kendisine gelmesini beklemeyerek “Halk Meclisi” ismiyle Belediye Başkanı, Başkan Yardımcıları, birim müdürleri ve şefleri, muhtarlar ve ada ve site yöneticelerinin hazır buldukları toplantıları periyodik aralıklarla düzenlemektedirler. Bu toplantılar B.Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından düzenlenip yıllık planlar dahilinde yapılmaktadır. Bahar ve yaz aylarında her hafta sonu düzenlenen bu toplantılar kış aylarında aylık periyotlarda düzenlenmektedir. B.Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından toplantı yapılacak olan siteye toplantı öncesi gidilerek sorun ve istekler doğrultusunda bir rapor hazırlanır. Bu rapor ışığında gündem oluşturulur.

Toplantılar başkanın bilgilendirme konuşmasıyla başlar ve soru ve cevaplarla devam eder. Yapılan hizmetler ile ilgili vatandaşlar bilgilendirilir. Ve sıkıntılar öğrenilerek yerinde tespiti yapılır.

Toplantılar bez afişler, kapı duyuruları, anonslar, toplu sms yolları ile vatandaşlara bir hafta öncesinden duyurulmaktadır.

Bununla birlikte 5393 sayılı kanunun 73.maddesinde Kent Konseyi ile ilgili çalışmalar yeni başlamakla birlikte hızla devam etmektedir. 5393 sayılı kanunun 73.maddesinde de belirtildiği gibi: Belediye, kentin gelişimine uygun olarak eskiyen kent kısımlarını yeniden inşa ve restore etmek; konut alanları, sanayi ve ticaret alanları, teknoloji parkları ve sosyal donatılar oluşturmak, deprem riskine karşı tedbirler almak veya kentin tarihî ve kültürel dokusunu korumak amacıyla kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri uygulayabilir.

Bu bağlamda bölgedeki Sivil Toplum Kuruluşları ve Kanaat Önderlerinden oluşan ve belediye yönetimine tavsiye niteliğinde kararlar alıp sunan, kurum ve kuruluşlarla ilgili çalışmalar başlatılmıştır.

Kent Konseyinin amacı; eksiklikleri görmek vatandaş(müşteri) ile belediye arasında köprü oluşturup sorunların iletilmesini ve çözüme kavuşturulmasını sağlamaktır.

### **3.5.1.2.İç Müşteri**

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

zincirin halkasını oluşturmaktadır. Ancak belediyede genel anlamdaki koordinasyon eksikliği zincirin halkalarının kopmasına sebep olmaktadır. Örneğin; İmar Müdürlüğü tarafından Yapı Denetim Evrağının vatandaş (dış müşteri) ile birlikte Mali Hizmetler Müdürlüğü'ne getirilmesi evrakla birlikte vatandaşın Mali Hizmetler Müdürlüğü'ne aynı anda gelmesi Mali Hizmetler Personeli tarafından sıkıntı oluşturmaktadır. Çünkü evrakla ilgili yapılacak olan işlem uzun bir işlemdir ve vatandaş İmar Müdürlüğü'nde beklediği süreden dolayı işlemin bir an önce gerçekleşmesini talep etmektedir. Bu durumda Mali Hizmetler Personeli işi ivedi bir şekilde yapabilmek için evrakla ilgili kontrolü atlayabilir veya elindeki işlerin bitmesi için vatandaş uzun süre bekletebilir. Elbette ki böyle bir durumda kaliteden söz etmek mümkün değildir. Hem İç Müşteri hem de dış müşteri için sıkıntılı bir durum oluşturur. Halbuki İmar Müdürlüğünün hazırlayacağı evrak vatandaş gelmeden gününde hazırlansa ve zamanın da ilgili birime teslim edilse böyle bir sıkıntı oluşmayacaktır.

Beylikdüzü Belediyesinde; konuyla ilgili, buna benzer sıkıntılar sıklıkla yaşanmaktadır. Birimler kendisinden sonra gelen birimleri müşteri olarak görmemektedir.

İç müşteride yaşanan bu problem elbette ki süreç içerisinde dış müşteriye de yansımaktadır.

### **3.5.2. Kalite Odaklı Liderlik**

Kurumda TKY uygulanmamakla beraber Başkan tarafından belli bir misyon yaratılarak bu misyonun da herkes tarafından algılanmasını ve bu misyonun gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasıyla ilgili liderlik yapılmaktadır.

Beylikdüzü Belediyesinde tüm kararlar üst yönetimin onayı ile kesinlik bulmaktadır. Kurumu ilgilendirecek önemli kararlar Belediye Başkanı ve meclis üyeleri tarafından oy çokluğu ile karara bağlanmaktadır. Belediye meclisi 15 kişiden oluşmaktadır ve kararlar oy çokluğu ile sağlanmaktadır. Meclis dışında alınması gerekli olan kararlar her hafta Pazartesi günü düzenlenen Başkanlık Divanı toplantılarında karara bağlanmaktadır. Bu toplantılara Başkan, Başkan Yardımcıları, Başkan Danışmanları katılmaktadır.

### 3.5.3.Sürekli Eğitim

Belediyelerde her seçim döneminde değişebilen bir kadro olması bu kadronun belediye ile ilgili işlerde bilgisiz ve deneyimsiz olması eğitimi şart kılmaktadır. Beylikdüzü Belediyesi için de bu gerçek söz konusudur. Öncelikli olarak Beylikdüzü personel profilini görmekte fayda vardır.

**Tablo 7: Personeli Eğitim Durumu**

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE (DEĞER)
İLKÖĞRETİM	69	%39
LİSE	53	%29
ÖNLİSANS	17	%9
LİSANS	37	%21
YÜKSEK LİSANS	3	%2
TOPLAM	179	%100

**Kaynak:** Beylikdüzü Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

**Tablo 8: Personelin Belediyede Çalışma Süreleri**

YILLAR	SAYI	YÜZDE (%)
0-1 YIL ARASI	6	%3
1-5 YIL ARASI	74	%42
6-10 YIL ARASI	56	%31
11 YIL VE ÜSTÜ	43	%24
<b>TOPLAM</b>	<b>179</b>	<b>%100</b>

**Kaynak:** Beylikdüzü Belediyesi İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü

Yukarda ki verilere bakıldığında Beylikdüzü Belediyesi personelinin, % 39'lik dilimi ilköğretim mezunu ve % 42'si 1-5 yıl arası belediyede çalışmaktadır. Bu da çalışanların kendi konularında uzmanlıkları ile ilgili eğitimlere ihtiyaç olduğu özellikle 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu ile ilgili eğitimlere ihtiyacın arttığı fakat aşağıda yapılan eğitimlerin yetersiz olduğu görülmektedir.

#### **2007 yılı Hizmet İçi Eğitim Listesi :**

• Taşınır Mal Yönetmeliği	(Mevzuat Eğitimi)
• İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	(Mevzuat Eğitimi)
• Yönetim Becerileri	(Kişisel Gelişim)
• Başarılı Takım oluşturmada ekip ruhu	(Kişisel Gelişim)
• Etkili ve Güzel Konuşma	(Kişisel Gelişim)

Hizmet içi eğitimler; Eğitim Kültür Bürosu tarafından personelden gelen talepler ve yöneticilerin tespit ettiği eksiklikler üzerinden eğitim ihtiyacı belirlenerek düzenlenir.

Birey başına alınan eğitim miktarının ölçülmediği ve az sayıda eğitimlerin yapıldığı tespit edilmektedir.

Bununla beraber üst yönetimin(başkan, başkan yardımcıları, müdürlerin) katılımı ile yönetim becerileri konulu eğitimler yıl içerisinde belirli periyodlarla düzenlenmektedir.

Personelin tamamını kapsayan hizmet içi eğitimlerin yanı sıra, belediye birlikleri ve derneklerinin düzenlemiş olduğu mevzuat eğitimlerine uygun görülen personeller gönderilmektedir. Bu eğitimlere belediye personelinin tamamının katılımı söz konusu değildir. Konuyla ilgisi olan birimlerden uygun görülen, ihtiyacı olan personeller eğitime gönderilmektedir. Eğitim sonrasında konuyla ilgili eğitime katılanlardan raporlar toplanmaktadır.

#### **3.5.4. Sürekli Gelişim (KAİZEN)**

Beylikdüzü Belediyesinde sürekli gelişmeyi sağlayıcı uzman bir ekip bulunmamaktadır. 'Sürekli İyileştirme' kavramı; tüm çalışanların ve yöneticilerin yaptıkları her işi nasıl daha iyiye götürebilineceğinin tasarlanmasıdır. Beylikdüzü Belediyesinde böyle bir tasarı ekibi bulunmamakla beraber; zaman zaman çalışanlardan



gelen fikirler doğrultusunda çeşitli iyileştirmeler yapılmaktadır. Örneğin; Halkla İlişkiler Müdürlüğü ve Beyaz Masa aynı alan içerisinde faaliyet göstermekte bu da bir takım sıkıntılara yol açmaktaydı. Personellerden birinin düşüncesiyle kapının hemen girişine Beyaz Masa adı altında 2 masa ve rahat koltuklar konularak gelen vatandaşın kapıdan girer girmez karşılanması sağlandı, böylece vatandaş başka işlerle de uğraşan bir birim olan Halkla İlişkiler biriminde ki yoğunlukla karşılaşmadan güler yüzlü Beyaz Masa personeli ile karşılanıyor. E-Belediyecilik ile ilgili de bir takım gelişmeler yaşanmaktadır.Belediye sitesi yenilenerek vergi ve harçların yatırılması, evlilik ile ilgili başvuru formlarını doldurulması, Beyaz Masa şikayetleri ve iş başvurularının internet üstünden yapılıyor olması, masrafsız, kolay, süratli hizmeti vatandaşa (müşteri) sunmaktadır..2007 yılından bu yana çıkartılan; Beylikdüzü Bülteni her ay periyodik olarak Beylikdüzü ile ilgili bilgileri yapılan hizmetleri(hizmet rehberi) vatandaşa sunmaktadır.Bu bültenler gerek belediyeye gelen vatandaşlara verilmekte gerekse kapı kapı dağıtılarak vatandaşın eline geçmesi sağlanmaktadır.

### **3.5.5. Tam Katılım**

Tam Katılım; bir kuruluş içerisinde kuruluşu oluşturan ve kuruluşla ilgisi olan tüm katılımcıları (müşteriler,tedarikçiler,,çalışanlar ve taşoranlardır.) Belediyeler için bu çerçeveyi biraz daha genişletebiliriz; siyasi partileri ve çevreleri, sivil toplum örgütleri, kamu ve kuruluşların yerel temsilcikleri ve kente hizmet veren diğer kurumları ekleyebiliriz.

#### **3.5.5.1. Çalışanlar**

“İşi en iyi yapan bilir” ilkesine göre bir yaklaşım söz konusu değildir. Çeşitli kararlar üst yönetim tarafından alınıp, astlara uygulatılmaktadır. Katılımı sağlamak amacıyla öneri sistemi, yüz yüze görüşme ortamı, anketler, toplantılar, birimler, gruplar halinde çalışmalar söz konusu değildir. Üst yönetimin böyle bir çalışmaması olmamakla birlikte personel tarafından da böyle bir isteklilik söz konusu değildir.

#### **3.5.5.2. Müşteriler**

Çalışanların katılımı olmazken vatandaş (müşteri) katılımı sağlamak amacıyla, ‘Halk Toplantıları’ düzenlenmektedir. Sorunu yaşayan; o sorunu daha iyi tanımlar, anlayışı mevcuttur. Halk toplantılarına ve Beyaz Masa’ya gelen vatandaşlardan gelen istekler,

sorunlar, şikayetler kısa sürede çözüme kavuşturularak, vatandaşında çözümün bir parçası olması ve kendisini değerli hissetmesi sağlanır. Çeşitli anketler düzenlenerek yönetime halkın katılımı sağlanmaktadır. B.Halkla İlişkiler Müdürlüğü bünyesinde görevli olan gönül elçileri kapı kapı dolaşarak Belediye ile ilgili sıkıntıları, memnuniyetleri, önerileri not ederler. Sonrasında; Beyaz Masa birimi tarafından bu anketlerin değerlendirilmesi yapılarak, anket sahiplerine şikayetleri ile ilgili geri dönüş yapılır ve bilgilendirilir. Bu da; vatandaşın katılımını sağlamaktadır. Örneğin; kaldırım çalışmaları yapılırken engelliler için düzenlenen setlerde bir eksiklik olmasın diye alt yapı ve beyaz masa tarafından bölgede ikamet eden bir engelli vatandaşın fikirleri alınmıştır. Ve vatandaş ile birlikte bölge tek tek gezilerek ihtiyaç alanları tespit edilmiştir. Bu bölgede gerekli iyileştirmeler vatandaşında katkısıyla yapılmıştır.

### **3.5.5.3. Tedarikçiler**

Tedarikçiler; kuruma malzeme, bilgi ve benzeri girdileri temin ederler. Taşeronlar ise; kurum adına iş yapan kimselerdir.Belediye için örnek verecek olursak,yol yapımında kaldırım taşlarını temin eden firma, tedarikçi kaldırım işini tamamıyla üstlenen firma ise taşerondur.

Beylikdüzü Belediyesi sıklıkla taşeron ve tedarikçi firmalarla çalışmaktadır. Genelde bu çalışmaları Fen İşleri bünyesindeki Satın Alma Bürosu aracılığıyla yapılmaktadır. İlgili firmalarla anlaşmaya varılırken aşağıdaki koşullar sağlanmaktadır.

- Belediyenin istek ve ihtiyaçları tam olarak bildirilmekte(Teknik ve özel şartname hazırlama)
- Miktar, fiyat, ödeme ve teslimat konuları açık şekilde belirtilmekte
- Herhangi bir sorun çıktığında nasıl çözümleneceği belirlenmektedir.

Bununla beraber zaman zaman tedarikçi ve taşeron kurumlarla ilgili bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Örneğin kaldırım ve otopark çalışmaları sırasında sıklıkla şikayetler gelmiştir. Kaldırım ve otopark düzenlemesini belediye adına taşeron firma üstlenmiştir. Ancak taşeron firmanın anlaşmış olduğu tedarikçi ile işin ortasında yolların ayrılması otoparkların uzun süre yarım kalmasına sebep olmuştur. Elbette ki bu sıkıntılar en çok

belediyeyi etkilemiştir. Bu durum karşısında Belediye taşeron firma ile ilgili sıkıntıları tek başına üstlenmiştir. Ve en sonunda sorun çözüme kavuşturulmuştur.

### **3.5.6. İnsan Odaklılık**

Kurumları başarıya götüren en önemli faktör günümüzde insan faktörüdür. Başarmak için insana yönelmek onu anlamak, onu motive etmek gerekmektedir.

Beylikdüzü Belediyesi çalışanların daha verimli çalışması, performanslarının artırılması için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Belirli periyotlarla personel toplantıları, sosyal faaliyetler ve seminerler düzenlenmektedir. Bu seminerler personellerin bir arada iş dışında da vakit geçirmesini sağlayarak kaynaşmalarına ve kişisel ilişkilerinin gelişmesine sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanlarının mali durumlarını ve sosyal olanaklarının iyileştirilmesi için çeşitli önlemler alınmaktadır. Her ay düzenli olarak ayın personeli seçimi yapılmaktadır. Ancak bu seçimlerin bilimsel kriterlere göre yapılmaması personel içersinde bazı sıkıntılara yol açmaktadır.

Bununla beraber çok çalışan verimli olan personelle, çalışmayan personel arasında herhangi bir fark bulunmaması üst yönetim tarafından herhangi bir ödüllendirme ve yaptırım ile değerlendirilmemesi personelde zamanla motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. “Benim diğerinden(çalışmayan) bir farkım yoksa niçin daha fazla çalışıyorum” sorusu personelin kafasında zamanla yer etmektedir.

### **3.5.7. Önlemeye Yönelik Yaklaşım**

Önlemeye Yönelik yaklaşım denildiği zaman hata oluşmadan hatanın önlenmesi anlaşılıyor. Beylikdüzü Belediyesi’nde konuyla ilgili zaman zaman sıkıntılar yaşansa dahi görülen güzel örneklerde vardır. Örneğin; bölgede 3194 sayılı İmar kanununa göre ruhsatlı inşaatlar, ruhsat tasdik projesine göre kontrol mühendisleri tarafından günlük kontrol edilir. Projesine aykırılık tespit edildiği takdirde İmar kanununun 32. maddesi gereği yapı durdurma zabtı düzenlenir. İnşaat sahibi yaptığı imalatını bir ay içersinde ruhsat ve eki projelerine uygun hale getirir. Bir ay içersinde uygun hale getirilmemişse yıkım ve idari para cezası uygulanır. Böylece doğucak daha büyük hatalar günlük kontroller sayesinde önlenmektedir.

### **3.5.8. Ölçme**

### **3.5.9. Toplumsal Sorumluluk**

Beylikdüzü Belediyesi çalışmalarını “toplumsal sorumluluk” bilinciyle gerçekleştirmektedir. Belediyenin çalışmalarının tamamı; ‘Sosyal Devlet’ ilkesi çerçevesinde sosyal faydaya ve kamu yararınaadır. Çevreye karşı oldukça duyarlı olan Beylikdüzü Belediyesi, özellikle çevre temizliği konusunda oldukça hassastır. Bu konuda taviz vermeden çalışmalarını sürdürmektedir. Çevre kirliliğine neden olmayacak, kirlilik kriterlerinin tespiti, ölçüm ve iyileştirilme çalışmaları devam etmektedir. Hemşehrilerinin yaşam kalitesini yükseltmek için Aile Sağlık Merkezinde sağlık taramaları yapılmakta, sağlık ekibi tarafından hijyen, kadın sağlığı, çocuk bakımı ve eğitimi, ilk yardım gibi bilgilendirme eğitimleri verilmektedir.

Ayrıca; İsmek ve Halk Eğitim Merkezi kursları için bölgede ücretsiz yer tahsisinde bulunarak, bölgedeki vatandaşlara ücretsiz kurs imkanı sağlamaktadır. Zaman zaman kendi bünyesinde de kurslar açmaktadır. Bölgedeki okullarla sürekli iletişim halinde bulunup okullar ile ilgili eksiklikler ve ilaveler Belediye tarafından gerçekleştirilmektedir.

## SONUÇ

TKY felsefesi; müşteri memnuniyetini esas alan, maliyeti asgariyeye indirmeyi hedefleyen ve kaliyeteye tüm çalışanları ortak eden, bir anlayışa sahip olmasıyla ülkemizde de oldukça yankı bulmuştur.

Asıl amacı; kar elde etmek olan özel sektörün ilgisini çeken bu anlayış, 1990'lardan sonra kamu kurumlarının da dikkatini çekmeye başlamıştır.

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

Tez çalışmasında Kamu Sektöründen Belediyeler incelenmiştir.

Varlık sebepleri; topluma hizmet olan belediyelerin, TKY felsefesini benimsemelerinde bir takım engeller ile karşılaşmaları söz konusudur.

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

Tez çalışmasına konu olan Beylikdüzü Belediyesi ise; profesyonel anlamda TKY Felsefesini uygulamamakla beraber, izlediği politikalar açısından TKY İlkelerinden bazılarını gerçekleştirmekte bazı ilkelere de bir çok eksiklikleri bulunmaktadır. Bunları değerlendirecek olursak şu sonuçlar çıkabilir.

Kurum da vatandaş müşteri olarak görülmekle birlikte iç müşteride sıkıntılar yaşanmaktadır. Çalışanların iletişim eksikliği, birimler arası koordinasyon bozukluklarına sebep olmaktadır. Bu sıkıntılar, zincirin bir parçası olan dış müşteriye yansımaktadır.

Liderlik anlayışında; Belediye Başkanı, ideolojisini yaşam biçimi olarak içselleştirmiş, çalışmalarında başarılar kazanmış bir yöneticidir.

Eğitim çalışmaları; profesyonel olarak yapılamamakta, personellerden gelen eğitim talepleri doğrultusunda, değerlendirmeye alınmaktadır. Yıl içerisinde planlanmış bir eğitim programı bulunmamaktadır. Birey başına alınan eğitim miktarı ölçülmemektedir.

Sürekli iyileştirme ile ilgili bazı çalışmalar yapılmakla birlikte; bu çalışmalar istekli personel sayesinde gerçekleşmektedir. Profesyonel bir çalışma söz konusu değildir.

Tam katılım vatandaşların yönetime katılımı sağlanmakla birlikte çalışanlar ile ilgili aynı hassasiyet gösterilmemektedir.

Kurumda, performans değerlendirmesinin yapılmaması; ciddi sıkıntılar yol açmaktadır. Çalışan ile çalışmayan personel arasında bir fark olmaması, performans değerlendirilmesi yapılmıyor olması ciddi sıkıntılara yol açmaktadır.

Beylikdüzü Belediyesi ile ilgili değerlendirmeler yapılırken yukarıda ki engellemelerin göz önünde tutulması faydalı olacaktır.

Beylikdüzü Belediyesi; insan faktörünü birincil öncelik olarak, bilgi ve becerileri en üst düzeyde olan insan gücü ile doğru ve etkin işlerin yapılabilmesi; çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeleri, katılımcı yönetimi esas almalarını sağlayan toplam kalite yönetimi bilincini esas alacak vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı benimsemelidir.

Beylikdüzü Belediyesi çalışanları arasında, bir aile bilincinin yaygınlaştırılması; karşılıklı güvenin oluşturulması, iletişim sorunlarının açıkça tartışıldığı, çalışanların hizmetlerini rahatça üretebilecekleri, vatandaşın da rahatça hizmet alabileceği çalışma ortamları oluşturulmalı ve tüm çalışanların belediyeçilik mevzuatına hakim, belediyeçilik konusunda tecrübe eksikliklerinin eğitimlerle giderildiği yapılar oluşturulmalıdır.

Kurum içerisinde ki iletişim sıkıntısı giderilmeli, genel ve hiyerarşik olarak; tanımlanmış, açık, etkili, yapıcı bir iletişim ağı kurulmalıdır.

Belediyenin tüm süreçleri analiz edilmeli, katma değer oluşturmeyen bürokratik sadeleştirmeler yapılarak, modern arşiv sistemleri oluşturulmalıdır.

Kuruma katkı sağlayacak düşünceler için; öneri sistemi geliştirilebilir ve bu sisteme katılım için teşviklerde bulunabilir. Bununla birlikte; personel motivasyonunu artırıcı mesai dışında da, bir arada olma imkanı sağlayan sosyal aktiviteler düzenlenerek kaynaşım artırılabilir. Örneğin hafta sonları düzenlenen piknikler...

İstenildiğinde tüm bu engellere rağmen TKY anlayışı uygulanabilir. Bununla birlikte TKY felsefesi; bugünden yarına gerçekleşebilen bir yönetim anlayışı olmayıp, belediye ve tüm belde de ciddi zihniyet değişikliğini gerektiren bir süreçtir.

Bu süreçte öncelikli olarak, Belediye Başkanın kararlılığı ve istekliliği önemlidir. Başkan; müdahalelere kulak vermeden, bu felsefeyi benimsemeli ve kadrosuna benimsetmelidir. Bununla birlikte gerek anlamda özerk, kaynaklarını kendisi tespit eden, şeffaf ve katılımcı demokrasi anlayışını benimsemiş belediyelerde, TKY anlayışına göz önünde bulundurulması gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir:

Kurumu psikolojik olarak TKY anlayışına hazırlamak, Belediye Stratejik planını oluşturmak, TKY bilgilendirme çalışmaları düzenlemek, TKY uygulama ve yürütme kurulunu oluşturmak, Kuruma özgü iletişim sistemi kurmak, Kuruma özgü eğitim sistemini kurmak, Öneri ve şikayet sistemini kurmak, Müşteri ve çalışanların memnuniyetini ölçmek, Sürekli iyileştirme çalışmaları yapmak, Performans değerlendirme sistemi kurmak, Takım çalışması ve ekip çalışmasını sağlamak gereklidir.

Ancak; bu alanda yapılan çalışmaların istenilen, ya da olması gereken düzeyde olduğu söylenemez. Bu niyetle başlatılan girişimlerin desteklenmesi herkesin yararına olacaktır. Yine de belediyelerde TKY uygulanması oldukça zordur. 5 yılda bir seçimle başa gelen üst yönetim ve değişen kadro ile TKY felsefesini uygulamak oldukça zor bir iştir.

## KAYNAKLAR

- Akça, N. (1998), QFD Kalite Sürecinin Proje Yönetimi Teknikleri Kullanılarak Uygulanmasının Sağlanması, İTÜ Endüstri Mühendisleri Kulübü Yayınları, İstanbul.
- Akkas, B.(2005), İşletmelerde Rekabet, Bakkaş Danışmanlık Hizmetleri, Erişim: 08.09.2007, [http://www.bakkas.com/Makaleler\\_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf](http://www.bakkas.com/Makaleler_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf)
- Aktan, C.C., Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması, Erişim: 16.09.2007, [www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf](http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf)
- Aktan, C.C., Çağdaş Yönetim Anlayışı, Toplam Kalite Yeni Türkiye Dergisi.
- Alıcı, Ş.(2007), Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi (2005), 2004 ve Öncesi Tarih Baskılı İdare Hukuku Kitabının Ünite 9, 201-207 Sayfalarına Ait Değişiklikler, Erişim: 09.09.2007, [http://www.aof.edu.tr/dyKitap/2005\\_2006/idare\\_huk\\_2005\\_DY.pdf](http://www.aof.edu.tr/dyKitap/2005_2006/idare_huk_2005_DY.pdf)
- AOF (2006), İdare Hukuku, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- AREM, Yerinden Yönetim Yerel Yönetim, TC İçişleri Bakanlığı, araştırma ve Etütler Merkezi, Erişim: 04.09.2007, [www.arem.gov.tr/proje/ars\\_rapor/trafik/B1.doc](http://www.arem.gov.tr/proje/ars_rapor/trafik/B1.doc)
- Arslan, A.(2002), Kamu Harcamalarında Verimlilik ve Etkinlik Denetim – 3, Mali Kılavuz, 5(6).
- Babiroğlu, Oğuz, N. (1994), Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar Öneriler İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul.
- Balcı, A.(2005), Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:5



- Bayo-Moriones, A. & Merino Diaz de Cerio, J.(2004), Employee Involvement: Its Interaction With Advanced Manufacturing Technologies, Quality Management, and Inter-Firm Collaboration, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 14(2).
- Bayraktar, T. (1998), Kalite ve Kontrolü, Emös'98 Proje ve Bildiriler Kitabı, İTÜ Endüstri Mühendisleri Kulübü Yayınları, İstanbul.
- Bilgin, M.H. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları, Kadir Has Üniversitesi, Erişim: 04.09.2007, [www.rekabet.gov.tr/word/perskonfeserans/20/8\\_HBilgin.doc](http://www.rekabet.gov.tr/word/perskonfeserans/20/8_HBilgin.doc)
- CAD CAM (2007), Toplam Kalite Yönetimi, Erişim:05.09.2007, <http://www.turk-cad.com/content/view/622/135/>
- Çarkçı, A., Belediyelerde Kalite Yönetimi: Temel Bir İhtiyaç Mı, Moda Mı?, Yerel Siyaset Aylık Bilim Dergisi, Sayı 15
- Çetin, K.(2002), Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 155-156, Erişim: 06.09.2007, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>
- Chopin J.(1995), Total Quality Management – What Isn't It?, Managing Service Quality, 5(1).
- Ciddi, K.(2005), Kaliteye Farklı Bir Açıdan Bakış: Hizmet Kalitesi Neden ve Nasıl Ölçülür?, Önce Kalite Dergisi, 13
- Coşkun A., Kalite Yönetim Sisteminin Unsurları, Yerel Siyaset Aylık Bilim Dergisi, Sayı 11
- Diampa C. (1992), Total Quality- a User's Guide for Implementation, Addison Wesley Publication, New York: ABD
- Dündar, İ.P. (2003), Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 17.
- Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Reform Dersi Projesi, Ankara.

- Erşan, A.A.(2007), İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Es, M. & Yıldırım R.(), Yerel Yönetimler, Varlık Nedenleri ve Yerelleşme Olgusu, Yerel Siyaset Aylık Bilimsel Siyasi Dergi, Sayı 8
- Fidan, A.(2003), Yerel Yönetimlerde Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanımını Engellenen Faktörler ve Balıkesir Yerel Yönetimleri İçin Çözüm Önerileri, Balıkesir Üniversitesi, Konferanslar ve Bildiriler.
- Gedik, P.(2007), Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyet Sistemi: Adana'da Toplam Kalite Maliyetini uygulayan Bir İşletmede Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana
- Güllü, E.&Ulçay, Y.(2002), Kalite Fonksiyonu Yayılımı ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 7
- Güneş, İ., Türkiye'de Belediyeleşme Sürecinin Özellikleri, Çukurova Üniversitesi İİBF, Erişim: 09.09.2007, <http://idari.cu.edu.tr/igunes/yemel/yy-belediye.htm>
- Güneş, İ., Yerel Yönetimler Dersliği, Çukurova Üniversitesi İİBF, Erişim: 09.09.2007, <http://idari.cu.edu.tr/igunes/yemel/index.htm>
- Gurak. H., Verimlilik ve MPM, Erişim: 08.09.2007, <http://www.elelebizbize.com/prof.hasan.gurak/detay.php?id=96>
- Hayran, O & Uz, H., Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Erişim: 08.09.2007, <http://www.merih.net/m1/whulkuz11.htm>
- Holt, İ.& Kızılaslan, D., Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Örneği, Erişim:09.09.2007, <http://www.ku.edu.tr/files/library/activities/SurekliEgitimSON.doc>
- İçişleri Bakanlığı, A - Belediyeler Hakkında Genel Bilgiler, Erişim: 03.07.2007, [http://www.icisleri.gov.tr/\\_Icisleri/WPX/belbascepreh\\_genelbilgiler.doc](http://www.icisleri.gov.tr/_Icisleri/WPX/belbascepreh_genelbilgiler.doc)

- Karyağdı N., Toplam Kalite Yönetimi, Maliye Bakanlığı, Erişim: 04.09.2007,  
<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>
- Kavrakoğlu, İ (1996), Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul
- Kaya, E.(2003), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ISO 9000, İlke Yayıncılık,  
İstanbul
- Keleş, R.(1993), Kent ve Siyaset Üzerine Yazılar (1075-1992), IULA-Emme, İstanbul
- Kestane, D.(1996), İller Bankası ve Yerel Yönetimlerle İlişkileri, T.C. Maliye Bakanlığı  
Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma  
Raporu
- Kodaman, Ö.(2006), Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektörü Uygulamalarının Analizi,  
Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Köseoğlu, Ö.(2005), Belediyelerde Performans Yönetimi, Türk İdare Dergisi, Sayı: 447
- MPM (2007), Hizmet Sektöründe Kalite ve Müşteri Memnuniyeti Konferansı, Milli  
Prodüktivite Merkezi, Erişim:08.09.2007,  
[bartindevlet.gov.tr/saglikkosesi/egitim/kalitesunu.ppt](http://bartindevlet.gov.tr/saglikkosesi/egitim/kalitesunu.ppt)
- MU, 2.Kalite Kavramı, Mersin Üniversitesi, Erişim: 02.09.2007,  
<http://uzak.mersin.edu.tr/UserFiles/bil/kalite/kl2.pdf>
- MU, Bölüm 3: Toplam Kalite Yönetimi, Mersin Üniversitesi, Erişim: 02.09.2007,  
<http://uzak.mersin.edu.tr/UserFiles/bil/kalite/kl3.pdf>
- Murat, M.(2006), Toplam Kalite Yönetimi, Erişim: 06.09.2007,  
<http://www.yonetimstrateji.com/YES.asp?YonetimStrateji=Detay&Numara=15>
- Mutlu D.(2000), Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi, İstanbul  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Nemli, E.(2005), Elektronik Ticarete Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Derneği, Erişim:  
10.09.2007,  
[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=754&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=754&tempID=1&regID=2)

- Oğuz, S.(2006), Yönetim Yaklaşımlarında İnsan, Erişim: 08.09.2007, <http://egitimiletisimi.blogcu.com/406495/>
- Özçelik, B., Belediyelerde Kalite Uygulamalarında Eksik Nokta: Çalışanlar, Yerel Siyaset Aylık Bilim Dergisi, Sayı 15
- Özdemir, T.(2007), Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite, Ankara Üniversitesi, Erişim: 08.09.2007, <http://science.ankara.edu.tr/~ozdemirt/istatistikselkalitekontrolu/KAL%DDTE%20KONTROL/%C7a%F0da%FE%20Y%F6netim%20Anlay%FD%FE%FD.doc>
- Öztemel, E. (2001), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- Özveren, M., Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Parıltı N. & Tolon, M. (2003) Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı ve Olası Sonuçları, 1. Uluslararası Yerel Yönetimler Üniversite ve Sanayi İşbirliği Sempozyumu, Ekim 23–24 2003, Ankara
- Peker, Ö.(1996), Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi, Çağdaş Yerel Yönetimler, 5
- Şentürk, H. (2004), Belediyelerde Performans Yönetimi, İlke Yayıncılık, İstanbul, 24-25
- Sigma Center (2007), Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Hakkında Bilgiler, Sigma Center Yönetim Sistemleri Danışmanlığı, Erişim:09.09.2007, [http://www.sigmacenter.com.tr/Toplam-Kalite-Yonetimi-EFQM/kisa\\_bilgi.html](http://www.sigmacenter.com.tr/Toplam-Kalite-Yonetimi-EFQM/kisa_bilgi.html)
- Şimşek, M. (1998), Kalite Yönetimi Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Şule, O.Z.(2004), Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dönem Projesi
- Tarım, M., Hizmet Organizasyonlarında (Hastanelerde) Kalite, Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Erişim:08.09.2007, <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekim/5/08.pdf>
- Taştan M (2001), Toplam Kalite Yönetimi, Erişim: 01.09.2007, <http://humanresourcesfocus.com/tky.asp>

- Tekintuş, M.(1999), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçmek İçin Bulunması Gereken Temel Nitelikler, Yeni Türkiye: Kalite Özel Sayısı (Mart-Mayıs 1999). Sayı 26
- Tekintuş, M. & Özgür, H., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Zorlaştırıcı Sebepler, Erişim: 15.09.2007, <http://www.geocities.com/yereldemokrasi/mt1.htm>
- Toprak, M.A.(2000), Çalışanların Bakışı Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri, Bir Alan Araştırması, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 4
- Tunçağıl, A.İ.(2005), Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Toplam Kalite Uygulaması, Manisa Vergi Dairesi Başkanlığı Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları, Erişim: 13.09.2007, <http://vdb.gib.gov.tr/manisavdb/TKY/ky.htm>
- Turk-IE (2005), Bölüm 2. Kalite Kavramı, Türk Endüstri Mühendisleri Grubu, Erişim:03.09.2007, [http://www.turk-ie.org/cms/index.php?option=com\\_docman&task=view\\_category&Itemid=25&order=dmdate\\_published&ascdesc=DESC&subcat=0&catid=10&limit=20&limitstart=20](http://www.turk-ie.org/cms/index.php?option=com_docman&task=view_category&Itemid=25&order=dmdate_published&ascdesc=DESC&subcat=0&catid=10&limit=20&limitstart=20)
- Turk-IE, Toplam Kalite Yönetimi, Türk Endüstri Mühendisleri Grubu, Erişim:03.09.2007 [www.turk-ie.org/cms/index.php?option=com\\_docman&task=down&bid=32](http://www.turk-ie.org/cms/index.php?option=com_docman&task=down&bid=32)
- TUSIAD (1998), Toplam Kalite Yönetimi'ne İlişkin Temel Bilgiler, 2. Siad Zirvesi, Bursa, Erişim: 14.09.2007, <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3.html>
- Üstüner, Y& Coşkun, S.(2004), Quality Management In The Turkish Public Sector: A Survey, Public Admin. Dev. 24
- Weaver C.H.(1997), Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ix-x
- Yılmaz, İ. (2005), MEB'de Toplam Kalite Yönetimi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Reform Dersi Projesi, Ankara
- Yılmaz, M.(2003), Bilgi Merkezleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama, Dogus Üniversitesi Dergisi, 4

Yüksel, F., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8

Yüzbaşıoğlu, D.(1998), Kalite, Emös'98 Proje ve Bildiriler Kitabı, İTÜ Endüstri Mühendisleri Kulübü Yayınları, İstanbul

## ÖZGEÇMİŞ

29 Ekim 1977 yılında İstanbul İli Eminönü ilçesinde doğdum. İlk, Orta ve Liseyi aynı ilçede tamamladım. Marmara Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümünü bitirdikten sonra Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesine geçişte bulunarak öğrenimimi tamamladım.

2003 yılından itibaren İstanbul Beylikdüzü Belediyesinde muhasebe personeli olarak çalışmaktayım. Bu yıl kazandığım Mali Müşavirlik sınavında staj aşamasındayım. 2004 yılında da Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Eğitimine başladım.

**Aday:.....**