

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ BİLİM DALI

BURSA OSMANGAZİ VE İNEGÖL BELEDİYELERİ
YÖNETİM SİSTEMLERİ : KALİTE YÖNETİMİ
PERSPEKTİFİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Sanem BERKÜN

BURSA 2005

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ BİLİM DALI

BURSA OSMANGAZİ VE İNEGÖL BELEDİYELERİ
YÖNETİM SİSTEMLERİ : KALİTE YÖNETİMİ
PERSPEKTİFİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman
Doç. Dr. Bekir PARLAK

Sanem BERKÜN

BURSA 2005

ÖNSÖZ

Ülkemizde Toplam Kalite Yönetiminin yerel yönetimler üzerinde yarattığı gelişimi net bir biçimde açığa çıkarmaya odaklanan çalışma , odaklanılan bu noktayı ortak nokta haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulayan ve uygulamayan belediyelerin sundukları hizmet kalitesini , Toplam Kalite Yönetimi modelinin uygulanması bağlamında değerlendiren ve bu konuyu Bursa ilindeki iki belediye (Bursa Osmangazi ve Bursa İnegöl Belediyeleri) bünyesinde kıyaslayarak inceleyen çalışma , teorik ve uygulamalı bölümlerden oluşmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmının hazırlanması sırasında ; “ Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi ” konusunda ülkemiz yönetim bilim literatüründe boşluk yaşandığı ve yakın zamanlarda , bu boşluğun giderilmesi yönünde alanda çalışmaların başladığı gözlemlenmiştir. Çalışmanın uygulamalı kısmının hazırlanması sırasında ise , Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulamayan Bursa İnegöl Belediyesinden dokümantasyon elde edilmesinde güçlüklerle karşılaşmıştır.

Çalışmanın hazırlanma sürecinin her aşamasında , sabır ve anlayışla , oluşturduğu demokratik ortamda bilgi ve deneyimlerini benimle cömertçe paylaşan ve her anlamda bana rehber olan danışman hocam Doç. Dr. Bekir PARLAK'a sonsuz teşekkür ederim. Kendi dersleri dışındaki derslerde de , bilgilerimi aktarabilmem için , önyargı taşımadan , gerekli koşulları hazırlama sağduyu ve inceliğini gösteren bölüm başkanımız Prof. Dr. Hasan ERTÜRK'e bu aşamaya gelmem için bana fırsat verdiği için teşekkür ederim. Ayrıca istatistiki teknikleri öğrenip uygulamamda yardımcı olan matematik öğretmeni ablam Ümmüye BERKÜN'e teşekkür ederim. Keza çalışmayı hazırlayabilmem için uygun ortam hazırlayan ve maddi ve manevi desteğini üzerimden hiçbir zaman eksik etmeyen ilkokul öğretmenim ve annem Seytap KOÇ'a da çok teşekkür ederim.

Sanem BERKÜN

BURSA 2005

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLOLAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1
I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU KESİMİNDE UYGULANMASI.....	3
A. Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Toplam Kalite Yönetimi.....	3
1. Yönetim ve Örgütlenme Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi.....	3
2. Kalite Yaklaşımındaki Gelişme Aşamaları.....	4
3. Kalite İle İlgili Başlıca Kavramlar.....	6
a. Kalite Kavramı.....	6
b. Kalite Kontrol.....	6
c. Kalite Güvencesi.....	7
d. Kalite Standardı – Sıfır Hata.....	7

e.	Kalite Yönetimi.....	7
f.	Verimlilik.....	8
g.	Motivasyon.....	8
h.	Performans.....	8
4.	Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	9
5.	Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	10
6.	Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları.....	11
a.	Kalitenin Öneminin Kavranması.....	11
b.	İnsanın Öneminin Kavranması.....	12
c.	Müşteri Odaklı Olma.....	13
d.	Organizasyonun Yapısında ve Yönetim Anlayışında Değişiklik.....	13
e.	Yönetime Katılım ve Ekip Çalışması.....	14
f.	Sürekli İyileştirme (Kaizen).....	15
g.	Yönetimin Sorumluluğu.....	16
h.	Süreç Odaklı Olma.....	16
7.	Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında En Çok Kullanılan Teknikler.....	17
8.	Toplam Kalite Yönetiminin Getirdiği Yenilikler.....	17
9.	Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar.....	19
B.	Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanması...	20
1.	Genel Olarak Kamu Hizmeti.....	20
a.	Kamu Hizmetinin Tanımı ve Niteliği.....	20
b.	Kamusal Hizmetlerde Kalite.....	22
2.	Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasını Gerektiren Nedenler.....	24

a. Kamu Kesiminin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Arayışları.....	24
(1) .Yapısal Sorunlar.....	24
(2) .Personel Sistemi İle İlgili Sorunlar.....	25
(3) . Süreçle İlgili Sorunlar.....	25
b. Kamu Yönetimi Değerler Sistemindeki Genel Eğilim ve Değişmeler.....	26
3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanması Amacıyla Yürütülen Çalışmalar.....	27
4. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar.....	28
a.Kamu Sektörünün Yapısı.....	28
(1) . Kamu Sektörünün Değişime Karşı Daha Çok Direnç Göstermesi.....	28
(2) .Başarı Değerlemesi.....	28
(3) .İnisiyatif Kullanma.....	28
(4) .Politik Davranma.....	29
(5) .Büyüklik.....	29
(6) .Çıkar Gruplarının Etkisi.....	29
(7) .Belirsizlik.....	29
b. Müşteri Odaklılık İlkesine Gerektiği Gibi Yer Verilmeyişi.....	29

c.Hizmet Ürün İkilemi.....	30
d.Nitelik Nicelik İkilemi.....	31
e.Süreçte Yoğunlaşma.....	31
f.Sembolik Adımlar.....	31
C. Kamu Kesiminde Yerel Yönetimlerin Önemi ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	32
1. Yerel Yönetimlerin Üstlendiği Yeni İşlevler.....	33
2. Uluslar arası Metinlerde Yerel Yönetimler.....	34
3. İdeal Yerel Yönetim Sistemi İçin Temel İlkeler.....	35
4. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi.....	39
II. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER VE KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	41
A. Türk Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı	41
1. Vatandaşların Kamu Yönetimine Olan Güvensizliği.....	42
2. Örgütsel Büyüme ve Hantallaşma	43
3. Aşırı Merkeziyetçi ve Statükocu Yapı.....	43
4. Yoğun bürokrasi ve Kırtasiyecilik	43
5. Dışa Kapalılık ve Gizlilik	44
6. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma	44
7. Siyasal kültür ve Siyasal Yapıdaki Yozlaşma	45

B. Kamu Sektörümüzün Kalite Sorunları.....	45
C. Türkiye’de Yerel Yönetimler (Mahalli İdareler).....	47
1. İl özel İdaresi.....	48
2. Köy İdaresi.....	48
3. Belediye.....	49
D. Türkiye’de Belediyelerin Sorunları.....	49
1. Mali Kaynak Sıkıntısı	50
2. Nitelikli Personel Eksikliği.....	50
3. Demokratik Niteliklerin Yetersizliği.....	51
4. Şekli Denetim.....	51
E. Belediyelerde Kalite.....	52
1. Halkı Yanına Alma.....	53
2. Siyasal İlişkiler.....	54
3. Gelişmeyi Planlamaya (Aksiyona) Yönelik Olma.....	54
4. Yaratıcılık ve Girişimcilik.....	54
5. Çalışan İnsana Yönelik Olma.....	55
6. Değerler ve Ahlak.....	55
7. Görev Anlayışı ve Hedefler.....	55
8. Örgüt Yapısı.....	55
III. BURSA OSMANGAZİ VE İNEGÖL BELEDİYELERİ YÖNETİM SİSTEMLERİ : KALİTE YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ	57
A. Bursa Osmangazi Belediyesi Kalite Çalışmaları	57
1. Bursa Osmangazi Belediyesi Kalite Çalışmaları Başlangıç ve Kurulum Süreci.....	58

a. Görev Tanımları.....	59
b. Prosedürler (İş Akışları).....	59
c. Talimatlar ve Kalite Planları.....	59
d. Kalite Hedefleri.....	59
e. Misyon Vizyon Çalışmaları.....	60
2. Bursa Osmangazi Belediyesinin Kalite Çalışmalarında Bugün Vardığı Nokta.....	61
3. Bursa Osmangazi Belediyesi Uygulama Örnekleri.....	62
a. Eğitim Çalışmaları.....	62
(1). Osmangazi Belediyesi Eğitim Faaliyetleri Prosedürü	63
(a) Amaç.....	63
(b) Kapsam.....	63
(c) Tanımlar.....	63
(d) Uygulama ve Sorumluluklar.....	64
İ. Planlı Eğitimler.....	64
İİ. Kurum İçi Plansız Eğitimler.....	65
İİİ. Diğer Kurumlar Tarafından Düzenlenen Eğitimler.....	65
(e) İlgili Dokümanlar	66
(f) Referanslar.....	66
(g) Dağıtım.....	66
(2). Kalitenin Eğitim Çalışmalarına Getirileri...	67
b. Hizmet Masaları.....	67
(1) Osmangazi Belediyesi Hizmet Masası Prosedürü.....	67
(a) Amaç.....	67
(b) Kapsam.....	68
(c) Tanımlar.....	68
(d) Uygulama ve Sorumluluklar.....	68
(e) Dağıtım.....	70

(2) Kalitenin Hizmet Masaları Çalışmalarına Getirileri	71
B. Bursa İnegöl Belediyesi.....	71
1. Bursa İnegöl Belediyesi Uygulama Örnekleri.....	72
a) Eğitim Çalışmaları.....	72
b) Hizmet Masaları.....	73
C. Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri Uygulama Örneklerinin Karşılaştırılması.....	74
1. Araştırmanın Tanımı , Amacı , Varsayımları.....	74
a) Araştırmanın Tanımı.....	74
b) Araştırmanın Amacı.....	75
c) Ana hipotez.....	75
d) Varsayımlar.....	75
2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulanması.....	76
a) Araştırmanın Yöntemi.....	76
b) Araştırmanın Uygulanması.....	76
3. Araştırmanın Bulguları.....	77
4. Genel Değerlendirme ve Öneriler.....	92
SONUÇ.....	95
KAYNAKLAR.....	97
EK.....	107

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ BİLİM DALI**

**BURSA OSMANGAZİ VE İNEGÖL BELEDİYLERİ YÖNETİM
SİSTEMLERİ : KALİTE YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN
KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

ÖZET

Sanem BERKÜN

(Yüksek Lisans Tezi)

Ülkemizde , yerel yönetimleri güçlendirme ve yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda etkinlik sağlama , hedeflerini gerçekleştirme yolları arasında Toplam Kalite Yönetimi modelinin yerel yönetimlerde uygulanması üzerinde odaklanan çalışma , odaklanan bu noktayı ortak nokta haline getirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma , Toplam Kalite Yönetimi modelinin hedeflere ulaşmada büyük katkılar sağlayacağı düşüncesinden hareketle ; Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulayan Bursa Osmangazi ve Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulamayan Bursa İnegöl Belediyeleri yönetim sistemlerini , Toplam Kalite Yönetimi bağlamında , yapılan anket ve dokümantasyon çalışmaları ışığında inceleyerek , Toplam Kalite Yönetimi modelinin yerel yönetimlerde uygulanmasının yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda etkinlik sağlayacağı , halkın yerel yönetimlere olan güvenini , ilgisini ve bağlılığını çoğaltacağı ve dolayısıyla demokratikleşmeyi hızlandırıcı yönde etkide bulunacağı sonucunu elde etmiştir. Bazı belediyelerimizin Toplam Kalite Yönetim tekniklerini , yönetimlerine aktararak elde ettikleri büyük başarılar , büyük bir bölümü boş olan bardağımızı çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanarak kolaylıkla doldurabileceğimizi kanıtlamaktadır.

Danışman : Doç. Dr. Bekir PARLAK
Sayfa Sayısı : 125

ANAHTAR SÖZCÜKLER

**Toplam Kalite Yönetimi
Yerel Yönetimler
Belediyeler
Çağdaş Yönetim Teknikleri
Belediye Hizmetlerinde Etkinlik**

**PUBLIC ADMINISTRATION SCIENCE BRANCH
MANAGEMENT BRANCH**

**BURSA OSMANGAZI AND İNEGÖL MUNICIPALITIES
MANAGEMENT
SYSTEMS: A COMPARATIVE ANALYSIS
WITH THE PERSPECTIVE OF QUALITY MANAGEMENT**

ABSTRACT

Sanem BERKÜN

(Masters Thesis)

In our country, the work which is focused on application of Total Quality Management model on local governments between the ways of strengthening local governments and providing effectiveness in the local services is aiming to make this point common point. The work, with the opinion that Total Quality management model will make great benefits for reaching the targets; by examining Bursa Osmangazi Municipality which has applied the Total Quality Management and Bursa İnegöl Municipality which has not applied the Total Quality Management in the light of the surveys and documents related with Total Quality Management, the result that application of Total Quality Management in the local governments will increase the effectiveness of the services of local governments will increase the confidence, interest and loyalty of the public on local governments, and so will have an effect in speeding the democratisation, has been obtained. Great success that some of our local governments have reached by applying Total Quality Techniques on their management , proves that we can fill our glass easily most of which is empty by utilising modern management techniques.

**Advisor : Doç. Dr. Bekir PARLAK
Number of Pages : 125**

KEY WORDS

**Total Quality Management
Local Governments
Municipalities
Modern Management Techniques
Effectiveness in Municipality Services**

TABLÖLAR

Tablo : 1	Deneklerin Öğrenim Durumu.....	77
Tablo : 2	Deneklerin Yaş Grubu.....	77
Tablo : 3	Deneklerin Mesleği.....	78
Tablo : 4	Belediyelerin Hizmet Sunumunun Değerlendirilmesi.....	78
Tablo : 5	Belediye Hizmetlerinin Genel Anlamda Sunumu ve İlçeler Genelinde Dağılımı.....	79
Tablo : 6	Belediyelerin Talep Öneri ve Şikayetler Karşısındaki Geri Bildirimlerinin Değerlendirilmesi.....	80
Tablo : 7	Belediyelerin Talep Öneri ve Şikayetler Karşısındaki Performansının Değerlendirilmesi.....	81
Tablo : 8	Belediyelerin Çağdaş Yönetim Tekniklerini Uygulama Düzeyinin Değerlendirilmesi.....	81
Tablo : 9	Belediyelerin Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların Teknolojik Yönden Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	82

Tablo : 10 Belediyelerin Hizmet Sunumu İçin Personel Sayısının Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	83
Tablo : 11 Belediyelerin Talep , Öneri ve Şikayetler Karşısında Ürettiği Çözümlerin Zamanlama Yönünden Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	83
Tablo : 12 Belediyelerin Hizmet Sunumunun Adalet Ölçüsüne Göre Değerlendirilmesi	84
Tablo : 13 Belediyelerde Personellerin İletişim Becerisinin Değerlendirilmesi.....	84
Tablo : 14 Belediyelerin Aksaklıklar Karşısında Ürettiği Çözümlerin Zaman ve Doğruluk Bakımından Yeterliliğinin Değerlendirilmesi.....	85
Tablo : 15 Belediyelerin Başarılı Olduğu Belediye Hizmetleri.....	86
Tablo : 16 Belediyelerin Başarısız Olduğu Belediye Hizmetleri.....	87
Tablo . 17 Belediyelerin Başarısızlık Nedenleri.....	88
Tablo : 18 Belediyelerin Daha Başarılı ve Etkin Çalışması İçin İhtiyaç Duyduğu Kriterler.....	89
Tablo : 19 Belediyelerin Düzenlediği Halka Yönelik Eğitim Faaliyetleri.....	90
Tablo : 20 Belediyelerin Düzenlediği Halka Yönelik Eğitim Faaliyetleri Hakkında Halkın Bilgilendirilme Düzeyi.....	90

**Tablo : 21 Belediye Binalarının Fiziksel Yönden Yeterliliğinin
Değerlendirilmesi.....91**

Tablo : 22 Halkın Belediye Başkanını İsmen Tanıma Düzeyi.....91

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sanem BERKÜN'e ait “ Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri Yönetim Sistemleri : Kalite Yönetimi Perspektifinden Karşılaştırmalı Bir Analiz ” , adlı çalışma .../.../..... tarihinde jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı , Yönetim Bilimi Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oybirliğiyle kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Bekir PARLAK (Danışman)

Prof. Dr. Hasan ERTÜRK

Prof. Dr. İsmail EFİL

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi modeli ; Japonya da elde ettiği başarılar nedeniyle birçok ülke tarafından benimsenen , uygulanan ve geliştirilmekte olan bir yönetim bilim yaklaşımı olup , uygulandığı ülkelerde gerek özel gerekse kamu kesiminde önemli verimlilik artışlarına ve büyük başarılarla imza atmıştır. Ülkemizde de gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça yavaş ilerlemekle birlikte , özellikle 90'lı yıllardan itibaren Toplam Kalite Yönetimi modelinin özel kesimde yaygınlaştığı , kamu kesiminde de uygulanmaya başladığı ve bu uygulamaların oldukça olumlu sonuçlar verdiği gözlemlenmektedir. Özellikle , uluslararası platformda , özel sektördeki işletmelerin yanı sıra kamu kesiminde Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulayan yerel yönetimlerin , (belediyelerin) uygulamalarına ilişkin **Kalite Ödülleri** almaları , ülkemizde Toplam Kalite Yönetimine olan merakı , ilgiyi ve en önemlisi motivasyonu çoğaltmıştır.

Merkezden yönetim ağırlığının ciddi bir biçimde hissedildiği ülkemiz yerel yönetimlerinde , Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yarattığı değişimi ve etkileri gözlemek için yapılan bu çalışma , Toplam Kalite Yönetiminin yerel yönetimler üzerinde yarattığı gelişimi net bir biçimde açığa çıkarmaya odaklanarak , odaklanılan bu noktayı ortak nokta haline getirmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulayan ve uygulamayan belediyelerin sundukları hizmet kalitesini , Toplam Kalite Yönetimi modelinin uygulanması bağlamında değerlendiren ve bu konuyu Bursa ilindeki iki belediye (Bursa Osmangazi ve Bursa İnegöl Belediyeleri) bünyesinde kıyaslayarak inceleyen çalışma , teorik ve uygulamalı bölümlerden oluşmaktadır.

Ana hipotezi “ Sınırlı kaynaklara ve önemli problemlere sahip ülkemiz yerel yönetimlerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması , yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda verimlilik yaratarak yöre halkının memnuniyetini artıracığından yerel yönetimlere duyulan saygıyı , bağlılığı , ilgiyi güçlendirir ve demokratikleşmeyi hızlandırır. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan Osmangazi Belediyesi hemşehrilerinin , belediye hizmet sunumundan duydukları memnuniyet , Toplam Kalite Yönetimini uygulamayan İnegöl Belediyesi hemşehrilerinin , belediye hizmet sunumundan duydukları memnuniyetten daha yüksektir.” olarak belirlenen bu çalışma , yerel yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi modelinin uygulanmasında teşvik edici olmayı hedeflemektedir.

Yerel yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi modeli uygulamalarının yerel yönetimlere etkileri üzerine yapılan , teorik ve karşılaştırmalı analizlerden oluşan çalışma ; ülkemiz yönetim bilim literatürü içerisinde , Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi konusundaki boşluğu doldurma ve gözlemlenen gelişmelere gerekli spesifik ve bilimsel altyapıyı oluşturma çabalarına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca , belediyelerin sundukları hizmet kalitesini ; Toplam Kalite Yönetimi modelinin uygulanması bağlamında değerlendiren ve bu konuyu Bursa ilindeki iki belediye bünyesinde kıyaslayarak inceleyen , çalışma , oldukça özgün bir değere sahiptir.

Çalışmanın teorik kısmının ilk bölümünde ; Toplam Kalite Yönetimi , Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi konularına yer verilmiş , ikinci bölümde Türkiye ‘de Yerel Yönetimler , Türk Kamu Yönetiminin ve özellikle Yerel Yönetimlerin Sorunları ile Türkiye’de Kalite Yönetimi Uygulamaları konuları üzerinde durulmuş ve gerekli temel kavramsal altyapı oluşturulmuştur. Çalışmanın uygulamalı araştırma bölümünü içeren son bölümünde ise , ilgili konu Bursa’da biri merkez biri ilçe belediyesi olmak üzere iki belediye bünyesinde anket uygulaması ve dokümantasyon incelemesi şeklinde yapılan analiz ve değerlendirmeler ışığında incelenmiştir.

I. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU KESİMİNDE UYGULANMASI

A. Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Toplam Kalite Yönetimi

1. Yönetim ve Örgütlenme Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi

İlk insandan bu güne asırlar aşılımış , bu uzun zaman diliminde değişimler , dönüşümler , başkalaşımalar kadar sürekliliklerde yaşanmıştır. Bu süreklilik ve süreksizlikleri temellendiren ise her çağda , koşulda insanın kendisini gerçekleştirme çabası içerisinde olmasıdır. Mağara devrinin insanının mağara duvarına tırnaklarını kullanarak yaptığı resimlerinde amaçladığıyla , bilgi toplumunda yaşamlarını sürdüren bizlerin bilgisayar ekranında tuşlara dokunarak gerçekleştirdikleri ile hedeflediği hep aynıdır. Yaşamın sahteliğine karşı yaşamın gerçekliğini hissettiğimize dair gelecek nesillere mükemmel bir iz bırakmak... Bırakılacak bu izin kusursuz olmasını hedefleyen insan ; öncelikle örgütlenmiş ve bunun sonucunda her alanda büyük değişimler ve gelişmelere imza atmış , aklıyla sürekli bir yarış içerisinde girmiştir.

Kusursuza ulaşmayı hedefleyen insanın düşüncelerini uzun zamandır meşgul etmiş ve etmekte olan en önemli konu şüphesiz yönetim* ve örgütlenme anlayışıdır. Her ne kadar iki insanın bir araya gelmesi iktidar , otorite ilişkilerinin

* Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve grup olarak çalışmak. Robert G. OWENS , Organizational Behavior in Education , Fourth Edition , Prentice Hall , Englewood Cliffs , New Jersey , 1991

başlaması için yeterli¹ ise de yönetim biliminin temellerini oluşturan , günümüzde kabul gören yaklaşımlar sanayi devrimi sonrası geliştirilmiştir.² Bu yaklaşımların bir bölümü başarıya ulaşmanın temelinde ; sistem , yapı , teknikler gibi “katı” denilebilecek değişkenleri görürken , diğer bir bölümü ise bu noktada davranışları , tutumları , gereksinimleri , zevkleri ve diğer bütün özelliklerde insan faktörünü , yani daha “yumuşak” değerler bütününe bulunduğunu gözlemlemiştir.³

Ancak sermaye yoğun , büyük çaplı üretim birimlerinin yer aldığı , standartlaşmış üretimin yapıldığı , üretim maliyetlerinin düşürülmesinin rekabeti belirlediği fordist dönemin yerini , ürünün kalitesi ve zamanında teslim gibi özelliklerin fiyattan daha belirleyici olduğu , standart üretimin yerini müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirilen üretim süreçlerinin şekillendirdiği , giderek küçülen , yeni ve esnek uzmanlaşmaya göre yapılanan örgütler arasında yoğun rekabetin yaşandığı post-fordist döneme⁴ bırakmasıyla yepyeni bir yaklaşım olan **Toplam Kalite Yönetimi** olarak adlandırılan yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşım , başarıya ulaşma yolunda katı ve yumuşak olarak nitelendirilen değişkenlerin tek başlarına yeterli olmadıklarını ve ancak bunların kuvvetli ve yeterli sentezlerinin sonuca götürücü olduğunu savunmaktadır. Güçlü bir yapı-sistem-teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş yepyeni bir anlayış olan Toplam Kalite Yönetimi , değişen koşullara sürekli kendini yenileyerek adapte etmektedir.⁵

2. Kalite Yaklaşımındaki Gelişme Aşamaları

Yönetim bilimindeki gelişme aşamaları ile kalite anlayışındaki gelişme aşamaları arasında bir paralellik vardır.

¹ Ali Yaşar SARIBAY – Süleyman Seyfi ÖĞÜN , Bir Politik Bilim Perspektifi , Birinci Basım , Erkam Matbaacılık Asa Kitapevi , Bursa , 1999 , s. 45

² İsmail EFİL , İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon , Beşinci Basım , Ceylan Matbaacılık Vipaş A.Ş. , Bursa , 1998 , s. 13-14

³ Ömer PEKER , “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt:5 , Sayı : 6 , Kasım 1996 , s. 44

⁴ Rana A. ASLANOĞLU , Kent,Kimlik ve Küreselleşme , İkinci Basım , Ezgi Kitabevi , Bursa , 2000 , s. 91-92

⁵ PEKER , “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”, s. 44

TAYLOR'un geliştirdiği *Bilimsel Yönetim Akımı* , hareket ve zaman etütleri aracılığıyla , verimliliği artırmayı hedeflemiř⁶, üretim sorumlularının , önceliği ürün kalitesine değil , ürünün niceliğine vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Mekanik bir anlayışla şekillenen bu yaklaşımda işçi ve ustalar , yönetim fonksiyonlarının dışında bırakılarak yalnızca kol gücü olarak tanımlanmışlardır.⁷ Montaj hattı sonunda , mamullerin hatalı ve sağlam olarak ayrılması , bundan muayene elemanlarının ve daha sonra üretim nezaretçilerinin sorumlu tutulması ve son aşamada tüm ürünlerin tekrar kontrolden geçirilmesi esası uygulanmış , ancak üretim sürecinin sonunda yapılan işlemler nedeniyle maliyetlerin önemli oranda artmasına yol açılmıştır.⁸

I. Dünya Savaşından II. Dünya Savaşının sonuna kadar olan dönemde , üretim sürecinin sonunda yapılan kalite kontrolünün yol açtığı maliyet artışlarının giderilmesi ve kalitenin ekonomik olarak sağlanması amacıyla matematiksel istatistiki teknikler kullanılarak , üretim sürecinde ortaya çıkan uygunsuzluklar önceden tahmin edilmeye ve böylece süreçler kontrol edilmek suretiyle daha az bozuk ürünün ortaya çıkmasına çalışılmışsa da , II. Dünya Savaşından sonra başlayan ve 1960'lı yıllarda da devam eden dönemde ki dünya ekonomisinin arz açığı ve artan talebin yol açtığı baskı neticesinde yüksek miktarda üretim hedeflenerek kalite arka plana itilmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasında ABD'den alınan istatistiki kalite kontrol anlayışı Japonlar tarafından daha da geliştirilmiş , artık kalitenin sağlanmasında sistem öğesi ve üretim süreçleri adım adım ön plana alınmaya başlanmıştır.⁹

Bugün , küreselleşmenin etkisiyle yönetim anlayışı önemli ölçüde değişmiş ; güçlü merkeziyetçi yapıdan daha desantralize* ve esnek yönetime , dışa kapalılıktan şeffaf yönetime , hantal bürokratik yapıdan etkileşimli ve işlevsel

⁶ Erol EREN , *Yönetim Psikolojisi* , Üçüncü Basım , YÖN AJANS , İstanbul , 1989 , s. 15

⁷ Nurettin PEŐKİRCİÖĐLU , *Kalite Yönetiminde ISO-9000 Uygulamaları* , MPM Yayını , Ankara , 1997 , s. 3

⁸ M. Ulvi SARAN – Ahmet GÖÇERLER , “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi” , *Türk İdare Dergisi* , Sayı:421 , Aralık 1998 , s. 231

⁹ SARAN – GÖÇERLER ,a.g.m., s. 231

* desantralizasyon , yerindenlik ; yönetişimin merkezle yerel arasında bir hiyerarşi öngörmemesi açısından yerel düzeyde de benzer bir yönetişim modeline ve çoklu aktör modeline kayılması bakımından önemlidir. Tarık ŐENGÖL , “Yerel Yönetim Kuramları Yönetimden Yönetişime” , *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi* , Sayı : 3 , Temmuz 1999 , s. 12

yapıya , yurttaşı dışarıda bırakan karar alma süreçlerinden katılımcı uygulamaların yaygınlaştırılmasına önemli anlayış değişimleri yaşanmış¹⁰, kalitenin sadece kontrol görevlilerinin değil , tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu , ayrıca şirketlerin birbirleri ile üretim fazlalığıyla değil , üretim kalitesi ile rekabet etmesi gerektiği görüşü gerek kamu gerekse özel kesimde tartışmasız hakim olmuştur. ¹¹ Bu bağlamda gelecekte sadece *Toplam Kalite Yönetimi* ile yönetilen örgütlerin varlıklarını sürdürebilecekleri ileri sürülmekte ve Toplam Kalite Yönetimi 90'lı yılların yönetim tarzı olarak adlandırılmaktadır.¹²

3. Kalite İle İlgili Başlıca Kavramlar

a. Kalite Kavramı

Kalite , tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Kalitenin en önemli üç yönü kalitenin yaratılması , korunması ve geliştirilmesidir. Kalite sadece üretimin uygunluğu değil , işletme içi ve dışı ilişki gruplarının ihtiyaçlarına hizmet etmektir.¹³ Kalite ürün veya hizmete sonradan eklenen bir lüks değildir. Bu anlamda kalite değil , kötü kalite bir maliyet unsurudur.¹⁴

b. Kalite Kontrol

Kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetlerini kapsar.¹⁵

¹⁰ M. Akif ÇUKURÇAYIR – B. Esra SİPAHİ , “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Hizmetinde Kalite” , *Sayıştay Dergisi* , Sayı: 50-51 , Temmuz – Aralık 2003 , s. 35

¹¹ SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. , s. 231-232

¹² Murat ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar” , *Türk İdare Dergisi* , Sayı :416 , Eylül 1997 , s. 117

¹³ İsmail EFİL , *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri* , Beşinci Basım , ALFA Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. , İstanbul , 1999 , s. 32 -33

¹⁴ Murat ÖNDER , “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm : Toplam Kalite Yönetimi” , *Amme İdaresi Dergisi* , Cilt:31 , Sayı:3 , Eylül 1998 , s.58

¹⁵ SARAN – GÖÇERLER ,a.g.m., s.227

c. Kalite Güvencesi

Ürün veya hizmetin , kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla , yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür.¹⁶

d. Kalite Standardı – Sıfır Hata

Kalite standardı , hataların araştırılması ve nedenlerinin ortadan kaldırılmasını gerektirir. İşletmede kalitenin standartlara uygunluğu “sıfır hata” kavramıyla açıklanmaktadır. Sıfır hata , hata nedenlerini araştırıp , ortadan kaldırmaya çalışır , ancak hatanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Fakat hata nedenlerini bilip ona göre gerekli önlemler alınabilir. Sıfır hata kavramı işletmenin tüm süreçlerinde durmadan devam ettirilen iyileştirme arzusunu açıklar.

Sıfır hatanın sağlanmasında dikkate alınan iki temel ilke vardır. Bunlardan birincisi , ön kontrolle son kontrolün entegrasyonu , ikincisi sıfır hata konusunda kuruluşun tümünde bir motivasyon yaratmaktır.¹⁷

e. Kalite Yönetimi

Genel Yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür.¹⁸ İşletmede kaliteye yönelik görevlerin gerçekleştirilmesinde ve kalite sisteminin amacına uygun olarak işlerlik kazanmasında en etkin rolü oynar.¹⁹

¹⁶ SARAN – GÖÇERLER ,a.g.m., s.227

¹⁷ İsmail EFİL , Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri , s. 36-38

¹⁸ SARAN – GÖÇERLER ,a.g.m., s.227

¹⁹ Sumru TÜMER , “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı”, Verimlilik Dergisi (Milli Produktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 54

f. Verimlilik

Klasik performans anlayışında “bir sistemde yaratılan çıktılarla , bunları yaratmak için kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak tanımlanan verimlilik kavramında kalite sözcüğünün yeri yoktur. Oysa bugün çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek verimlilik hiçbir anlam taşımamaktadır. “Kalitesiz bir üretim , pazarsız bir ürün demektir” ve “kalitesiz üretim , mevcut kaynaklarla daha çok üretmek yerine , ek kaynak tüketimine neden olarak verimliliği düşürmektedir.” İşte bu iki olgu iş dünyasını “kaliteli verimlilik” bağlantısına götürmüştür.²⁰

g. Motivasyon

İşgörenleri işletme amaçlarına yaklaşıtııcı , inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir.²¹ Yöneticinin başarısı , astlarının kuramsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına ; bilgi , yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır.²² Motivasyonun yüksek olması , iş doyumunu , üretken olma , başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (ki bunlar aynı zamanda firma yararınadır) ; verimlilik artışı , düşük personel devir hızı , nitelikli personeli çekme gibi yönleriyle de firmalara büyük katkılar sağlar.²³

h. Performans

Verilen görevin veya yapılması gereken işin , sahip olunan kaynakların makul sınırlar içinde kullanılması suretiyle , başarılı bir şekilde yerine

²⁰ Zühal AKAL , “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri”, Verimlilik Dergisi (Milli Produktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 83-85

²¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU – Melek TÜZ , Örgütsel Psikoloji , Birinci Basım , Livane Matbaası . Ezgi Kitabevi , Bursa , 2001 , s. 118

²² Salih GÜNEY , Davranış Bilimleri , İkinci Basım , Nobel Yayın Dağıtım , Ankara , 2000 , s.469

²³ Mehmet Cemil ÖZDEN , “Motivasyon Bilmecesi ... Bireysel Gelişim , İstekler , Beklentiler , Kişilik ve İş”,PERYÖN (Personel Yönetim Derneği) Dergisi , Sayı : 9 , 2003 , s.49

getirilmesidir.²⁴ Kamu yönetiminde ise performans , yönetimin kendine verilen görev ve hizmetleri amaçlarına uygun bir biçimde başarıyla yerine getirip getirmediğinin değerlendirilmesi olarak anlaşılmaktadır.²⁵

4. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Sistematik ve kapsamlı analizler yapan pek çok düşünürü göre Toplam Kalite Yönetimi SHEWHART , DEMİNG , JURAN , ISHİKAWA ve diğer düşünürlerin fikirleri üzerine inşa edilen , bir dizi varsayımlar , prensipler , teknik ve araçlara sahip olan ve bunları bir şekilde sentezleyen kapsamlı yönetim sistemi ve yaklaşımıdır.²⁶

Doğru üretimi , ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi ; organizasyonun bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı , onu esnekliğe ulaştırmayı ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir yöntemdir.²⁷

Toplam Kalite Yönetimi , tüm proseslerin , ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi , iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının (sadık müşteri) yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan süreçlerin sürekli iyileştirilmesine dayanan ; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi , tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim felsefesidir.²⁸

Bir kuruluşta Toplam Kalite Yönetimi stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için , yönetim anlayışındaki yenilik olarak da adlandırılabilir , dört kavram ve uygulamanın yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması gerekmektedir.

²⁴ SARAN-GÖÇERLER ,a.g.m., s.228

²⁵ H. Hüseyin ÇEVİK , Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları , Seçkin Kitabevi , Ankara , 2001 , s.154

²⁶ Selim COŞKUN , “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi”, Amme İdaresi Dergisi , Cilt:36 , Sayı:4 , Aralık 2003 , s. 56

²⁷ Ömer PEKER , “Toplam Kalite Yönetimi ve TS – ISO 9000 Standartları” , Verimlilik Dergisi Özel Sayı (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , 1993 , s. 49

²⁸ PEKER , “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite”, s.45

Bunlar ; “Müşteri Odaklılık” ,”Sürekli İyileştirme” , “Toplam Katılımcılık” ve “Toplumsal Sorumluluk”tur.²⁹

5. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Toplam Kalite Yönetimi organizasyonlarda bütün alt sistem ve sistemleri derinden etkileyerek vazgeçilmez , terk edilmez , sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken yeni bir yönetsel anlayışın temellerini oluşturmaktadır. Daha ileri dönemlerde ise giderek “*kalite toplumu*” anlayışının hızla büyüyeceği öngörülmektedir. Modernleşme , çağdaşlaşma ve gelişmenin temeli , her an kaliteye en üst düzeyde erişim becerisinin kazandırılmasıdır. Bütün bunlarda Toplam Kalite Yönetiminin sürekli , sistemli , bütüncül benimsenen bir anlayışla ve yüksek başarımlı istekliliği içinde gerçekleştirilmesiyle mümkündür. Toplam Kalite Yönetiminin “planla-uygula-kontrol et-önlem al” şeklindeki , kalite çevriminin başarısı , organizasyonun bir bütün olarak düşünce anlayışı ve faaliyet birlikteliği ile olacaktır.³⁰

İnsan faktörünün ön plana çıktığı ve bilimselliğin koşul olduğu bu sistemde , temel öğelerin eksiksiz uygulanması ile başarı gerçekleşebilir. Bu temel öğeler ; “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımının benimsenmesi , “kalite , maliyet , termin” üçlüsünde üstünlük sağlayabilmek amacıyla , şirketi her yönde ölçmek ve istatistiksel metotlarla değerlendirmek , grup çalışmalarının Toplam Kalitenin ayrılmaz bir parçası olduğunu kabul etmek ve organizasyondaki görevleri bu çalışmaları destekleyecek şekilde dağıtmak , işletme içindeki bütün planlama ve uygulama çalışmalarını “sürekli gelişme” anlayışına uygun düzenlemek şeklinde sıralanabilir.³¹

²⁹ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU , “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, Verimlilik Dergisi (Milli Produktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 32

³⁰ Akın MARŞAP , “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması” , Verimlilik Dergisi (Milli Produktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.141

³¹ TÜMER ,a.g.m., s.44-45

6. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

a. Kalitenin Öneminin Kavranması

Günümüzde tüketicilerin “kalite” beklentilerinin pek çok boyutu olduğu , bütün boyutları bir arada içeren ürünlerin tasarımı ve hizmetlerin sunumunun hiç kolay olmadığı³² ve varlıklarını sürdürebilmek için örgütlerin bunları dikkate alması gerektiği bilinmektedir. Toplam Kalite örgütleri , uzun dönemde karlarını devam ettirip koruyabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için ürettikleri ürünlerin ve vermiş oldukları hizmetlerin , müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması anlamında kaliteli olmasını hedefleyen müşteri odaklı örgütlerdir. Toplam Kalite Yönetiminde kalitenin sağlanması için ön görülen başlıca koşullar ise şöyle sıralanabilir.³³

- Örgütte çalışan herkesin kendini , ilk defada ve her zaman doğru yapmaya adanması
- Sonradan denetim ile hataların ayıklanması yerine kalitenin üretim süreci içine yerleştirilmesi
- Sadece fiyat temelli işlemlerden vazgeçilmesi
- Çalışanları olup bitenlere duyarlı hale getirmek için kalite eğitiminin verilmesi
- “Daha çok ürün” yerine “daha çok iyi ürün” şeklindeki verimlilik anlayışının yerleştirilmesi
- Üst yönetimin kendini kaliteye adanması ve bunu uygulamaya dökmesi
- Kalite politika ve amaçlarının ayrıntılı ve açık olarak belirlenmesi
- Kalite programlarının uygulamaya konulması
- Süreçlerin iyi anlaşılabilmesi için istatistiksel yöntemlerin kullanılması
- Kalitenin sona ermeyen bir süreç olması nedeniyle kalite programının sürekli geliştirilmesi

³² Nesime ACAR , “Kalite Fonksiyonu Göçerimi – Kalite Evi” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 118

³³ ÖNDER , “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm : Toplam Kalite Yönetimi” , s.59

b. İnsanın Öneminin Kavranması

Çalışanların , kuruluşta kalma isteği duymaları , kendilerine verilen işleri gereği gibi yerine getirmeleri , işlerin daha iyi yapılmasına katkıda bulunacak geliştirici ve yaratıcı düşüncelerini ortaya koymaları , diğer çalışanlarla ve yönetimle uyum ve işbirliği içinde olmaları kuruluşun ürettiği mal ve hizmetin kaliteli ve verimli olmasının olmazsa olmaz koşuludur. Bir kuruluşdaki en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu hatırlanırsa , onların davranışlarının bu etkisi kolayca anlaşılabilir.³⁴ Bireyin yetenekleri ile kişiliği işin gerekleriyle ne denli uyum içinde bulunursa üretim o denli yüksek , işgörenlerin işinden sağlayacağı doyum o denli çok olacaktır.³⁵ Kalite insan performansı ile belirlenir ve onunla yakından ilgilidir.³⁶ Kalite bilincini doğal yaşamının bir gereği ve devamı olarak gören , tüm üretimine yansıtan bir sorumluluk bilinci geliştirerek , bundan mutlu olan “*kalite insanının*” yaratılması³⁷ ancak yönetimin insana gereken önemi vermesi ile mümkündür. Toplam Kalite Yönetiminde , çalışanları teşvik edici , katılım sağlayıcı , inisiyatif kullanmayı , sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir İnsan Kaynakları Yönetiminin kurulması , istenen nitelikli insan unsurunu sağlama açısından önem taşımakta³⁸ yönetici , yönetimindeki kişilerin davranışlarının politik , sosyolojik ve psikolojik yönünü kavramakla yükümlü tutulmaktadır.³⁹

³⁴ Nurdogan ARKIS , “Kalite Çemberlerinin Amaçları” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 156-158

³⁵ Cemal MIHÇIOĞLU , Yönetimde İnsan İlişkileri , Birinci Basım , A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın -Yayın Yüksekokulu Basımevi , Ankara , 1985 , s. 57

³⁶ Rıdvan BOZKURT , “Hizmet Endüstrilerinde Kalite Uygulamaları” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 171

³⁷ Ülkü ARIOĞLU , “Kalite İnsanı” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 29

³⁸ ÖNDER , “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm : Toplam Kalite Yönetimi” , s. 61

³⁹ Erol EREN , İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi , Birinci Basım , Met/er Matbaası , İstanbul , 1979 , s. 304-305

c. Müşteri Odaklı Olma

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkesi müşterilerin memnun ve tatmin edilmesidir.⁴⁰ Toplam Kalite Yönetimi , müşterilerin şu anda olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip , bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir.⁴¹ Müşteri ihtiyaçları modelin temel girdisidir.⁴² Toplam Kalite Yönetimi sadece mal ve/veya hizmeti son olarak tüketeni değil üretim aşamasındaki tüm ilgilileri müşteri olarak değerlendirir. Bu anlamda müşterileri iç ve dış müşteri olarak iki gruba ayırır.⁴³ Dış müşteri tatmini kuruluşta çalışanların faaliyetleri ile yakından ilgili olduğundan , iç müşterilerin tatmininden ayrı düşünülemez.⁴⁴ Kuruluşta , çeşitli departmanlarda çalışan kişiler , üretim süreci içinde birbirlerine karşılıklı olarak tedarik ettikleri mal ve hizmetlere ve görev ilişkilerine göre birbirlerinin iç müşterisidirler.⁴⁵ Dış müşteri , kuruluşun ürettiği ürün ve hizmeti son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm müşterilerdir.⁴⁶

d. Organizasyonun Yapısında ve Yönetim Anlayışında Değişiklik

Müşteri odaklı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi , Toplam Kalite Yönetiminin işlerlik kazanması için gereklidir. Bunu önce yönetim benimsemeli ve çalışanlarından da bunu benimsemelerini istemelidir.⁴⁷ Yönetenlerin , örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki bağlantıyı iyi kurabilmeleri ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde çok önemli bir yer alan insan kaynaklarının

⁴⁰ ÖNDER, “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm : Toplam Kalite Yönetimi”, s. 132

⁴¹ İrfan ONAY – Adal KOROĞLU , “Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi” , Verimlilik Dergisi (Milli Produktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 109

⁴² Türker BAŞ , ISO 9000 : 2000 Kalite Yönetimi Sistemi , Üçüncü Basım , Sistem Yayıncılık , İstanbul , 2003 , s.13

⁴³ COŞKUN , “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi”, s. 62

⁴⁴ PEKER , Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite”, s. 49

⁴⁵ SARAN-GÖÇERLER ,a.g.m. , s. 235

⁴⁶ Ali Rıza ORÇUNUS , “Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad – Kalder Toplam Kalite Modeli”, Verimlilik Dergisi (Milli Produktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 73

⁴⁷ TÜMER , a.g.m. , s. 53

önemini daha gerçekçi kavrayabilmeleri gerekmektedir.⁴⁸ Toplam Kalite Sistemi bünyesindeki ; **Stratejik Yönetim** (Kuruluştaki tüm çalışanların ortak değerler ve kalite hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve bu yöndeki çabaların bütünleştirilmesini sağlayan misyon , vizyon ve politikaları tanımlayan yönetim) , **Süreç Yönetimi** (Kuruluştaki tüm süreçlerin ve bunlarla ilgili işlemlerin maksimum verimlilikle , en uygun maliyet düzeyinde ve en yüksek müşteri tatminini sağlayacak şekilde işlerliğinin sağlanması) , **Proje Yönetimi** (Kuruluştaki birimler , bölümler ve işlevler arasında işbirliği , iletişim ve bilgi akışının güçlendirilmesi , bağımsız proje gruplarının oluşturulması ve etkin bir biçimde çalışmasını sağlayacak organizasyon kültürünün yerleştirilmesi amacıyla uygun projelerin planlanması , gerekli kaynakların tahsisi , projelerin uygulanması ve sonuçlarının izlenmesiyle ilgili görevlerin yerine getirilmesi) , **Bireysel Faaliyetlerin Yönetimi** (Toplam Kalite Yönetimi süreci içinde tüm çalışanların görevlerinin belirlenmesi , iş talimatlarının ve iş akış planlarının hazırlanması , görev , yetki ve sorumlulukların tanımlanması , bunlara ilişkin kontrol faaliyetleri ile kalite iyileştirme metot ve politikalarının geliştirilmesi) işlevler işlerlikleri artıracak şekilde sürekli geliştirilmelidir.⁴⁹ Örgüt geliştirme ; tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin amaç , tutum ve davranışlarını değiştirmeye dolayısıyla kültür , yapı , süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabası içerisine girilmelidir.⁵⁰

e. Yönetime Katılım ve Ekip Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminin yaratacağı kültürel değişimin ve dönüşümün başarılı olabilmesi için örgütte bulunan herkesin yeni yönetim felsefesini benimsemesi ve tam bir katılım göstermesi gerekmektedir. Bir takım yetkilerin

⁴⁸İsmail TÜRKMEN , “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, *Verimlilik Dergisi* (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 151

⁴⁹SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. , s. 242

⁵⁰M. Şerif ŞİMŞEK , *Yönetim ve Organizasyon* , Üçüncü Basım , Damla Ofset , Konya , 1997 , s. 335-336

alt kademelere devredilmesi olan tam katılım , hedefleri belirlemede , karar almada , problem çözmeye gönüllü olarak ilgili herkesin yer aldığı bir süreçtir.⁵¹ Toplam Kalitenin temel felsefesi gereği öncelikle üst yönetimin ekip çalışması konusunda bir politika geliştirmesi ve bu doğrultuda faaliyetleri yönlendirmesi sonuçları değerleyerek izlemesi gerekmektedir. Yönetimin sorumluluğu işletmede ekip çalışmasına uygun ortam yaratmak , ekip çalışmasını yaygınlaştırmaya yönelik bir programlama yapmak ve uygulamaktır.⁵² Tüm faaliyetlerinde kaliteyi hedef alan⁵³ ekip çalışması için , bir araya gelen bilinçli insanlar , birbirlerinin yetkileriyle değil sorumluluklarıyla ilgilenerek ve birbirlerini destekleyerek hedeflerini gerçekleştirme yolunda ilerlerler.⁵⁴

f. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Toplam Kalite Yönetimi sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin öncelikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması , sürekli büyümesi , olanaklarının artırılması ve artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesidir.⁵⁵ Toplam Kalite Yönetimi mükemmel yada asgari koşul olarak belirtilmiş bir standart kabul etmez.⁵⁶ Standartların değişen koşullara ve örgütün performansına uygun olarak güncelleştirilmesi gerektiğini savunur. Sürekli gelişmede , sık ve küçük sıçramalarla dinamik bir değişim yaşanır. Aşamaların daha küçük ve sık olması , tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenmektedir. Böylece gelişmeler klasik yönetim modellerinin aksine tabana yayılabilmekte , örgütün başarı şansı yükselmektedir.⁵⁷

⁵¹ ONDER , “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm : Toplam Kalite Yönetimi” , s. 67

⁵² EFİL , Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri , s. 16

⁵³ Melek TÜZ , Kriz Döneminde İşletme Yönetimi , Birinci Basım , Ekin Kitabevi , Bursa , 1996 , s. 34

⁵⁴ ARIOĞLU , a.g.m. , s. 27

⁵⁵ AKAL , a.g.m. , s. 85

⁵⁶ P. James CORRİGAN, “İş ISO 9000 the Path to TQM” , Quality Press , May , 1994 , s. 35-36

⁵⁷ PEKER , “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite” , s. 50

g. Yönetimin Sorumluluğu

İşletmeler Toplam Kalite uygulamalarını bir hedef olarak aldıklarında , tüm işletme kültürünün ve yönetim anlayışının da değişebileceğini kabul etmelidirler. Üst yönetici , yönetim fonksiyonlarını , rekabetçiliğin gerektirdiği kusursuzluk hedefine yönlendirmeli , işletmenin tüm imkanlarını hedefe minimum maliyetle ulaşabilme yolunda seferber etmelidir. Tüm bunları gerçekleştirirken yalnız kendi potansiyelinin yada birkaç teknokrat yardımcının yetersiz kalacağını bilerek işletmenin tüm beyin gücünü de seferber edebilmeyi başarmalıdır.⁵⁸ Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi ast konumdaki yöneticilerin gerçekleştirebileceği üst yönetimden bağımsız eylemsel bir yöntem değildir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamak üst yönetimin sorumluluğunda ve onun yönlendirebileceği yönetsel bir yaklaşımdır.⁵⁹ Toplam Kalite Yönetiminin başarısı , üst yönetimin liderliğine ve kaliteye kendini adanmasına bağlıdır.⁶⁰

h. Süreç Odaklı Olma

Toplam Kalite Yönetimine göre örgütler birbirleriyle bağlantılı bir dizi süreçlerden oluşmakta ve bu süreçlerin geliştirilmesi sürekli iyileştirmenin temelini oluşturmaktadır. Süreç yönetiminin birbirleriyle bağlantılı iki amacı vardır. Önce tüm süreçler kontrol altına alınmalı sonra da sürekli iyileştirilmelidir. İstatistiksel süreç kontrolü sürekli iyileştirmenin ilk aşaması ve ön şartıdır. İkinci aşama ise kontrol altına alınan bu süreçlerin çeşitli araç ve tekniklerin kullanımı ile sürekli iyileştirilmesidir.⁶¹

⁵⁸ Serdar TAN , “Toplam Kalite ve Verimsizlik” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 16

⁵⁹ TÜRKMEN ,a.g.m. , s.149

⁶⁰ Mete ŞİRVANCI , “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri” , Önce Kalite Dergisi , Sayı : 5 , Ekim 1992 , s. 12-13

⁶¹ COŞKUN , “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi” , s. 63

7. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında En Çok Kullanılan Teknikler

Toplam Kalite Yönetimi , statik bir yönetim anlayışı karşısında , sürekli bir değişim ve gelişimin örgütü başarıya götüreceğini savunan yaklaşımını getirdiği uygulama tekniklerinde de sürdürmüştür. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında en çok kullanılan tekniklerden başlıcaları şunlardır.⁶²

Sürekli Geliştirme Tekniği yada diğer adıyla **Puko Döngüsü** kalite de sürekli iyileştirmeye yönelik olarak , sorunların planla – uygula – kontrol et – önlem al biçiminde sürekli bir zincir içinde ele alınmasıdır.

Fikir Üretme Tekniği içerisinde yer alan **Beyin Fırtınası** belirli bir problem yada konu hakkında fikirler listesi oluşturmak için kullanılan bir grup tekniği iken , **Beş Neden** sürekli biçimde neden sorusu sorulmak suretiyle problemlerin temel nedenlerini ortaya çıkarmayı hedefleyen diğer bir tekniktir.

Karar Verme Teknikleri içerisindeki **Çoktan Seçmeli** , fikir üretme teknikleri ile ortaya koyulan fikirler listesindeki en önemli düşüncelerin belirlenmesine yönelik bir grup tekniği iken , **Nominal Grup Tekniği** , belirlenen yeni fikirler listesini öncelik sırasına göre listelemeye yarayan metottur.

Problem Analiz Teknikleri içerisindeki **Akış Diyagramı** bir sürecin ana basamaklarını grafik üzerinde gösterir. **Sebeplere Sonuç Diyagramı** yada diğer adıyla **Balık Kılıcı Diyagramı** ise analiz edilen problem ve objektif amaç ile bunları etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi grafik halinde ortaya koyar.

8. Toplam Kalite Yönetiminin Getirdiği Yenilikler

Ekonomik ve teknik alanda rekabetin keskinleştiği , kaynak kıtlığının önemli boyutlara ulaştığı , nitelikli işgücü ve teçhizat maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüz iş dünyasında daha verimli ve etkin iş yöntemlerine yol açan her yaratıcı eylem ve yenilik örgütün varlığını sürdürme ve başarılı olma şansını

⁶² SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. s. 243

yükseltmede etkin bir rol oynar.⁶³ Dinamik bir sistem olan Toplam Kalite Yönetiminin getirdiği başlıca yenilikler ise yapısal ve işlevsel olmak üzere iki ana grupta toplanabilir.⁶⁴

Yapısal Yenilikler : Örgütsel yapı , Toplam Kalite Yönetimi ile daha düz ve daha esnek hiyerarşik kademe sayısı ise daha az bir hal almıştır. Üstler astlara , astlarda üstlere karşılıklı bağımlılık içerisinde tek patron olarak kabul ettikleri müşteri memnuniyetini maksimize etmek için çalışır. Çalışanlar gönüllü olarak kendi kendilerini yönetip koordine etme kabiliyetine sahiptir ve takım halinde çalıştığından , ne yapmaları gerektiğine birlikte karar verir ve uygularlar.

İşlevsel Yenilikler : Toplam Kalite Yönetiminde örgütün amacı , mümkün olan en yüksek kalitede müşterinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti üretmektir. Çalışanlar , ise parasal amaçlarının yanında psikolojik ve sosyal amaçlarını da karşılayabilme imkanı bulurlar. Çalışanların özel sorunlarıyla da ilgilenerek iç ve işte huzurlu olmaları için gerekli önlemler alınır. Toplam Kalite Yönetimi , her şeyi insanın gerçekleştirdiğini , teknolojinin sadece onun yardımcısı olduğunu söyler. İşgücü kuruluşun sermayesi ve eğitim-yetiştirme programları da insana yapılan bir yatırım olarak düşünülür. Toplam Kalite Yönetiminde kaliteden ilgili herkes sorumludur. Kalite ölçüsü , standartlar değil , müşterilerin belirlediği ve tanımladığı şekilde ürün ve hizmet sunmaktır. Yöneticilerin görevi , yol göstererek , eğiterek ve güdüleyerek tüm personeli kaliteye taşımaktır. Uzun dönemli , stratejik amaçlar için ve müşteri ihtiyaçlarında odaklaşan kararlar tüm personelin katkısıyla oluşturulur. Grup çalışması ön planda olduğundan , takım arkadaşları , işbirliği içerisinde çalışır. Toplam Kalite Yönetiminde yenilik ve sürekli iyileştirme birlikte götürülür ve değişime başlamak için bir zaman ve sorun beklenmez.

⁶³ M. Şerif ŞİMŞEK – Tahir AKGEMİCİ – Adnan ÇELİK , Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış , İkinci Basım , Nobel Yayın Dağıtım , Ankara , 2001 , s.258

⁶⁴ ONDER , “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm : Toplam Kalite Yönetimi” , s. 69-71

9. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Değişim yönetiminin uygulanmasının önemli bir aracı olan Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ve başarıya ulaşmasında bir çok faktör engelleyici rol oynamaktadır. Bu faktörler , kuruluşların kendilerine özgü nedenlerden kaynaklanabilmekte birlikte , ortak bazı yanlış anlaşılmalarda ve/veya önyarguların yaratmış olduğu , birçok genellenebilir engelleyici faktör de mevcuttur.

Birçok kuruluşta gözlemlenen ve başarının önünü tıkayan bu faktörlerin en önemlileri ;

- Çalışanların ve yönetimin , mevcut durumda yapılanın zaten kaliteli olduğuna ve kalitenin ek maliyet getireceğine inanması⁶⁵
- Kimi yöneticilerin , Toplam Kalite Yönetimi sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaları (ISO 9000 belgesi almaya yönelik çalışmaların sonuçlanması ile Toplam Kalite Yönetiminin gerçekleştiği kanısı ...)
- Sorunların kaynağını bulup çözmek yerine suçlu aranması
- Örgüt kültürü konusuna yeterince önem verilmemesi , eylem söylem birliği içerisinde olunmaması
- Süreç geliştirmeyi tek yönlü görmek (Yaygın olan , süreç geliştirmenin sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmesi ve yönetim süreçlerinin de geliştirilmesinin göz ardı edilmesidir.)
- İşbirliği yerine rekabeti özendirme
- Danışmanla çalışma anlayışının olmayışı
- Toplam Kalite Yönetimi konusundaki sorumluluğu bir birim yöneticisine devretme
- Toplam Kalite Yönetiminin teknik bir çalışma olarak algılanarak , yönetim ve insan boyutunun göz ardı yada ihmal edilmesi
- Çalışanların eğitime ve yetiştirilmesine sürekli , yeterince zaman ve kaynak ayrılmaması⁶⁶

⁶⁵ JAMES-ALLOWAY , "Laying the Groundwork for Total Quality", Quality Progress , Vol : 24 , No : 1 , January 1994 , s. 66

- Mevcut durum yeterince analiz edilmeden Toplam Kalite Yönetimine geçilmeye çalışılması
- Sürekli gelişmeyi yapay ve çok karmaşık hale getirme
- Değişime direnç gösterilmesi
- Tutarsız davranma
- Başarının ödüllendirilmemesi
- Toplam Kalite Yönetimini olduğundan fazla yüceltmek ve her türlü sorun ve verimsizlik için tek çare olarak görmek⁶⁷

B. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanması

Kamu yönetiminin ve daha dar anlamda kamu kurum ve kuruluşları ile kamu politikalarının niçin başarısız oldukları , şu ana kadar teorik olarak çok üzerine gidilip incelenmemiş⁶⁸ olduğu için , işletme yönetimi açısından firma bazında olumlu sonuçlar veren Toplam Kalite Yaklaşımının , kamu yönetimi açısından geçerliliğinin tartışılması , kamu yönetimlerinin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için çok gerekli ve önemlidir.⁶⁹

1. Genel Olarak Kamu Hizmeti

a. Kamu Hizmetinin Tanımı ve Niteliği

Siyasal organlar tarafından kamuya yararlı olarak kabul edilen , bir kamu kuruluşunun ya kendisi yada yakın denetimi ve gözetimi altında özel kurum tarafından yürütülen kamuya yararlı faaliyetlerin tümü kamu hizmeti olarak tanımlanır. Her bir kamu hizmeti kendi özel kurallarına tabi ise de , hepsinde

⁶⁶ TÜRKMEN , a.g.m. , s. 149-155

⁶⁷ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar” , s. 125-129

⁶⁸ H. Hüseyin ÇEVİK , “Kamu Yönetimi Başarısızlık Teorisi ve Eleştirisi ” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt : 35 , Sayı : 3 , Eylül 2002 , s. 39

⁶⁹ Tayfur ÖZŞEN , “Toplam Yönetim Kalitesi ” , Türk İdare Dergisi , Sayı : 421 , Aralık 1998 , s. 283

ortak olan bazı özellikler ve hepsine egemen olan bazı ilkeler vardır.⁷⁰ Kamu hizmetlerinin devamlılık göstermesi , değişen koşullara uyum sağlaması ve kamu hizmetlerinin sunumunda tarafsız ve eşit olunması ilkeleri , ortak temel ilkelerdir.⁷¹

Kamu hizmetleri , nitelikleri itibariyle özel sektörde üretilen mal ve hizmetlerden oldukça farklıdır. Bu farklılardan en önemlileri şu şekilde sıralanabilir.⁷²

- İhtiyaçların giderilmesinde , kamu hizmetlerinin genişlik ve yoğunluğunu siyasi organlar , özel ihtiyaçları gideren mal ve hizmetlerin miktarını ise talep belirler.
- Kamusal ihtiyaçları gidermede alınan kararlar kanun şeklinde , özel ihtiyaçların karşılanmasında ise hür ve serbest olarak alınır.
- Kamusal ihtiyaçlar memurlar tarafından giderilir.
- Kamu sektöründe kamu yararı hakim olduğundan kar amaç değildir.
- Kamu hizmetinden kişinin vazgeçmesi yada vazgeçmemesi düşünülmez.
- Kamusal mal ve hizmetlerden faydalanma yapılan fedakarlıkla sınırlı değildir.
- Kamusal mal ve hizmetlerden topluca faydalanıldığından birimlere bölünmez.
- Kamusal mal ve hizmetlerin topluma olan genel maliyeti hesaplanabilir fakat birim maliyeti hesaplanamaz. Özel ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin fiyatını ise birim fiyat belirler.
- Kamusal mal ve hizmetler , vatandaşların tümüne hep aynı biçimde sunulur.
- Kamusal ihtiyaçların giderilmesinde devlet mali ve bir kısmı zorunlu olan araçlar kullanır. Özel ihtiyaçları gidermede herhangi bir zorunluluk yoktur.

⁷⁰ Metin GÜNDAY , İdare Hukuku , Sekizinci Basım , İmaj Yayınevi , Ankara , 2003 , s. 298-299

⁷¹ Kemal GÖZLER , İdare Hukuku Ders Notları , Birinci Basım , Ekin Kitabevi , Bursa , 1999 , s. 151-152

⁷² Nihat EDİZDOĞAN , Kamu Maliyesi 1 , Altıncı Basım , Ekin Kitabevi Yayınları , Bursa , 1998 , s. 8-9

- Kamusal hizmetleri yürüten örgütlerden şikayette özel bir hukuki mekanizma yada siyasi mekanizma harekete geçirilir. Özel sektörde ise talebi kesmek yeterlidir.
- Kamusal ihtiyaçları gideren kurumlar kanunla kurulmuş olup , özel bir hukuki rejime bağlıdır.
- Kamusal ihtiyaçları gidermeye elverişli mal ve hizmetlerin önemli bir kısmı devlet tarafından kurulmuş tekel niteliğine sahip kuruluşlarca üretilir. Özel ihtiyaçları gidermeye elverişli malların çoğunluğu , rekabete dayalı çeşitli firmalarca üretilir.

b. Kamusal Hizmetlerde Kalite

Geleneksel yönetim anlayışına göre şekillenmiş bulunan kamu yönetiminde , mevcut kuralların doğru bir şekilde uygulanmasından ibaret sayılan kamu hizmeti , hizmet verilen vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarını geri plana itmekte , hizmetlerden kaliteli sonuç alınıp alınmadığına ve gerekli performansın gösterilip gösterilmediğine yeterince önem vermemektedir. Dolayısıyla kar amacıyla üretilmiş bulunan bir mal yada hizmeti satın alan müşteri , ödediği bedelin karşılığını aldığını düşünmekteyken ; kamu hizmetinden yararlanan vatandaşlar , genellikle bir lütuf yada ihsanla karşılaştıklarını düşünmekteydiler. Bu durum toplumsal gelişme düzeyi ve siyasal kültür ile yakından bağlantılı olmakla birlikte , büyük ölçüde vatandaşlara devlet tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinde , hizmetin tekel niteliğinde olması nedeniyle vatandaşların belirleyicilik gücünün çok zayıf olması etkilidir.⁷³

Ancak dünyadaki globalleşme , sınırların ortadan kalkması , merkezi ve totaliter devlet yapılarının çözülmeye başlaması , insani değerlerin ön plana çıkması ve demokratikleşme gibi değişim rüzgarları tüm dünya ülkelerinde yaşayan insanların devlet yöneticisine olan bakışlarını , kamu hizmetine ilişkin beklentilerini , büyük ölçüde değiştirmiş , insani değerlerin ve kişilik haklarının

⁷³ SARAN-GÖÇERLER , a.g.m., s. 247-248

önemi daha açık bir biçimde ortaya çıkmıştır.⁷⁴ Demokratikleşme sürdüğü sürece , insanlar sadece sosyal devletle kendilerine verilen ödün programına sahip olmakta değil aynı zamanda bunların her biri için asgari kabul edilebilir eşiği düzenli olarak artırmakta da ısrar etmektedirler.⁷⁵

Öte yandan insanlar , kendilerine sunulan kamu hizmetinin bir lütf olmayıp devletin varlık nedeninin gereği olduğunu , hizmetlerin planlanması , kararlaştırılması ve uygulanmasıyla ilgili süreçlere demokratik mekanizmalar aracılığıyla katılmalarının bir vatandaşlık hakkı ve ödevi olduğunun bilincine sahip olmaya başlıyorlar. Toplam Kalite anlayışının kamu kesiminde de uygulanmasıyla vatandaş odaklılık ilkesine uygun hareket edilmeye başlamış , vatandaşların beklentilerine cevap veren , onların isteklerini karşılayabilen kaliteli kamu hizmeti üretimi hedef olarak belirlenmiştir. Bu hedefe uygun olarak nitelikli bir kamu hizmetinin taşınması gereken özellikler saptanmıştır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır;⁷⁶

- Şeffaflık (Vatandaşların , kamu yönetiminin nasıl yürütüldüğü , kamu görevlilerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve kendilerine sunulan hizmetlerle ilgili hataların nasıl düzeltileceği konusunda bilgi sahibi olması)
- Katılım (Vatandaşların , kamu hizmetinden yalnızca devletin kendilerine sunduğu kadarıyla yetinen , edilgen durumdaki kişiler olmayıp , bu hizmetlerin niteliklerinin belirlenmesinde ve sunumunda söz sahibi olmaları)
- Müşteri İhtiyaçlarının Karşlanması (Kamu hizmetlerinin mümkün olduğunca vatandaşların istek ve beklentilerine göre belirlenmesi ve sunulması , bu konuda gerekli esnekliğin sağlanması)
- Eşitlik
- Zamanında sunulma
- Yeterlilik ve Etkinlik

⁷⁴ SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. , s. 250

⁷⁵ Immanuel WALLERSTEIN , Bildiğimiz Dünyanın Sonu , Çev : Tuncay BİRKAN , Birinci Basım , Metis Yayınları , İstanbul , 2000, s. 41

⁷⁶ SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. , s. 247-250

- Erişilebilirlik
- Süreklilik (Kesintisiz ve düzenli olarak sunulması)
- Doğruluk ve Hassasiyet
- Güvenilirlik
- Uygunluk (Amaca uygun olması)

2. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasını Gerektiren Nedenler

a. Kamu Kesiminin Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Arayışları

(1) . Yapısal Sorunlar

Kamu yönetimi yapısal olarak sürekli büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Örgütlerin genel yapısı ve özelliklerinden kaynaklanan sorunlar ve ülkenin genel kültürü , politikaları ve bu politikaların uygulanmasından ortaya çıkan sorunlar yapısal sorunları oluşturmaktadır. Bu konu ve sorunlardan , üzerinde durulması gerekenler şöyle sıralanabilir;⁷⁷

- Kamu yönetiminde , örgütlenmenin , ihtiyaçlara ve standartların gerektirdiği esneklik ve niteliklere uygun olmayıp aşırı merkezîyetçi ve hiyerarşik bir yapıya sahip olması
- Yetki ve hiyerarşi alanında ciddi sorunlar görülmektedir. Destek birimleri icra birimlerinin önüne geçmektedir.
- Kamu yönetiminde iletişimsizlik nedeniyle yapılan tekrarlar kaynakların israfıyla sonuçlanmakta ve sağlıklı koordinasyon yapılamamaktadır.
- Üretime hiçbir katkısı olmayan sonradan denetimin uygulanarak işin sadece kurallara ve yetkiye uygun olarak yapılıp yapılmadığının iş bittikten sonra denetlenmesi ve kamu

⁷⁷ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 118 - 119

yönetiminde bu denetim faaliyetini icra eden örgütlerin çok fazla büyümesi

- Teknolojik adaptasyon sağlamak isteyen kamu örgütleri , bir kısım personeli işten çıkarmak zorunda kalır. Bu da aynı zamanda istihdam sağlamak isteyen kamu yönetimi anlayışıyla çelişir. Teknolojik adaptasyon ve istihdam ikilemi de kamu örgütlerinin önemli yapısal sorunları arasındadır.
- Kamu yönetiminin en önemli sorunlarından birisi de yönetimin yapının yenilenmesi konusunda inisiyatif kullanması ve karar vermesi gerekenlerin karar verememesidir. Çünkü yöneticiler verdikleri kararlar sonucu dengeler değişeceğinden işini ve mevkiini kaybetme riskiyle karşılaşabilirler.

(2) . Personel Sistemi İle İlgili Sorunlar

- Çok geniş kapsamlı bir sınıflandırma benimsenmiştir.
- Üst kademelere kadar yükselmenin nasıl olduğu yönünde net kriterlerin olmadığı gibi yükselme de amacından sapmıştır.
- Kadro tanımlanması ve analizlerinin eksikliği nedeniyle yerinde istihdam sağlanamamaktadır.
- Ücretler çok düşük olup , ücret sistemi karmaşık bir yapı arz etmektedir.
- Performans değerlendirme kriterleri pek gelişmemiş ve personelin değerlemesi yalnızca yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır.
- Hizmet içi eğitim ve yetiştirme amacından sapmış , bir ceza veya ödül olarak kullanılmaktadır.⁷⁸

⁷⁸ ÖNDER, “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 120

(3) . Süreçle İlgili Sorunlar

- Görev tanımları eksik , amaçtan uzak veya hiç yoktur.
- Bazı görevlerin yürütülmesinde , hizmette birlik ve bütünlük ilkesi sorun olmaktadır.
- Bazı görevler örgütsel düzenleme olmadığından yapılamamaktadır.
- Bazı görevler gereksiz ve amacı aşan örgütsel büyüklüğe ulaşmıştır.
- Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki görevler rasyonel bir şekilde dağıtılmamıştır.
- İkincil öneme sahip bazı görevler asıl görevlerin yerini alabilmektedir.
- Öncelikli olmayan bazı konularda kaynak savurganlığına gidilmektedir.
- Görev , yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulmadığından örgütsel etkililik olumsuz yönde etkilenmektedir.
- Aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinden görev ortada kalmakta ve yetki çatışması doğmaktadır.
- Görevlerin düzenlenmesinde örgüt ile çevresel değişkenler arasındaki ilişkiler yeterince dikkate alınmamaktadır.⁷⁹

b. Kamu Yönetimi Değerler Sistemindeki Genel Eğilim ve Değişmeler

Günümüzde özel sektörde geliştirilen yol ve yöntemlerin kamu yönetiminin anahtar özellikleri saklı kalmak kaydıyla kamuda da uygulanması yaklaşımı yani *Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı* yaygın olarak kabul görmektedir. Vatandaşlar ne vergilerin artırılmasını ne de hizmetlerin azaltılmasını istemediğinden , harcama yapan devlet yerine kazanan , gelirleri artırmak için vergiden başka kaynaklar bulan , idarecileri girişimciye dönüşerek tasarruf ederek

⁷⁹ ÖNDER, “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 120 - 121

harcayan ve kazanç için yatırım yapan devlet istenmektedir. Bu doğrultuda fayda maliyet kavramı kamu yönetimine girmeye başlamıştır.⁸⁰

3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanması Amacıyla Yürütülen Çalışmalar

Toplam Kalite Yönetiminin kamu yönetimi alanında uygulanmasının çok güç olacağı ve kamu kesimindeki örgütlerin sorunlarına çok fazla çözüm getiremeyeceği yolunda var olan bazı olumsuz değerlendirmelere rağmen , Batıda , özellikle ABD’de bu yönde uygulamaların başladığı bilinmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin kamu yönetimi alanında uygulanmasına ilişkin ilk başarılı örneği , ABD Ulusal Gelir Servisindeki (IRS , Internal Revenue Service) hizmetlerin kalitesini yükseltmeye yönelik çalışmalar oluşturmuş , bunu daha sonra sağlık , eğitim , yerel hizmetler , posta ve iletişim hizmetlerindeki kalite iyileştirme çalışmaları izlemiştir.

ABD Başkan Yardımcısı AL GORE tarafından hazırlattırılmış bulunan ve bürokrasinin daha iyi , daha ekonomik bir biçimde çalıştırılması yollarını araştıran *Al Gore Raporunda* bürokrasinin karşı karşıya bulunduğu sorunların asıl kaynağının kamu örgütlerinin büyüklüğünden çok , verimsiz ve etkin olmayan çalışma yapısından doğduğu yönünde önemli sonuçlar elde edilmiş , kamu hizmetlerinin daha iyi ve vatandaşların beklentilerini karşılayacak şekilde görülebilmesi için kırtasiyeciliğin azaltılması , müşteriye öncelik verilmesi , çalışanların başarılı olmaları için kendilerine yetki ve inisiyatif tanınması , esasa ilişkin olmayan gereksiz işlemlerin elimine edilmesi gibi acil gereklilikler üzerinde durulmuştur.⁸¹ İyi politikaların yüksek kaliteli bir kamu sektörünü geliştirirken , kötü politikaların aksi yönde etki yaratarak düşük kaliteli bir kamu sektörünün oluşmasında neden olacağı yaklaşımı benimsenmiştir.⁸²

⁸⁰ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 121-122

⁸¹ SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. , s. 252

⁸² Vito TANZI - Özgür SARAÇ , “Devletin Rolü ve Kamu Sektörünün Kalitesi”, *Türk İdare Dergisi* , Sayı:434 , Mart 2002 , s. 192

4. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

a. Kamu Sektörünün Yapısı

(1). Kamu Sektörünün Değişime Karşı Daha Çok Direnc Göstermesi

Kamu sektörünün kalitesi anayasa , yasa ve diğer yasal düzenlemelerde belirtilen kurallara ilave olarak , bireylerin ve kamu kurumlarının genel ve ekonomik davranışını etkileyen ve resmi olmayan kural ve düzenlemelerden de etkilenebilmektedir. Bu tür kurallar başkan , bakanlar ve diğer üst düzey yöneticilerin seçilmesini etkilemekte , kamu kurumlarındaki atamaları karakterize etmekte ve devlet ve özel sektör arasındaki iletişimi etkileyebilmektedir. Bu uygulamaların gerek taşıdıkları gayriresmi nitelik gerekse dayandıkları kültürel niteliklerden dolayı değiştirilmeleri çok zor olmaktadır.⁸³ Çalışanlar , kamu sektörüne , sektörün özel sektöre göre daha istikrarlı ve/veya statik olduğunu varsayarak girmektedirler.⁸⁴

(2). Başarı Değerlemesi

Kamuda liyakattan ziyade personelin işe alınması , atanması , terfisi ve ödüllendirilmesi kıdeme dayanmaktadır.

(3). İnisiyatif Kullanma

⁸³ TANZI-SARAÇ , a.g.m. , s. 198

⁸⁴ Colin MORGAN- Stephen MURGATROYD ,TQM in the Public Sector , Open University Press , Buckingham , 1994 , s. 47

(4). Politik Davranma

Toplam Kalite Yönetiminde üst yönetimin uygulamaya katılımı ve desteği , vazgeçilemez unsurlardandır. Ne var ki kamu sektöründe politikacılar , geleneksel olarak kısa vadeli kararlara ağırlık vermektedirler. Kendileri açısından uzun vadeli kararlar vermeleri için çok az teşvik vardır. Sık sık gelen seçimler ve yıllık olarak oluşturulan bütçeler sürekli olarak politikacıları kısa vadeli kararlar vermeye sevk etmektedir. Uzun vadeli kararların verilmesini gerektiren Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması , olaylara sürekli kısa vadeli faydalar ile bakan politikacıların üst düzey bürokratları da politik olarak atamaları ve daha görev yerini tanımadan sık sık değiştirmeleri ile ortada kalmaktadır.⁸⁵

(5). Büyüklük

(6). Çıkar Gruplarının Etkisi

(7). Belirsizlik

Toplam Kalite Yönetimi , stratejik planlama ve karar verme üzerinde durmakta , gelecek hakkında görece doğru tahminler yaparak yol çizmek için istikrarı gerektirmektedir. Kamu sektörünün yapısı ise , belirsizlik duygusunu ayyuka çıkaran süreç ve kişilerden oluşmaktadır. Yıllık programlar , sınırlı yetkilerle iş görme , sonradan yapılan teftişler , sık sık görevden alınma ve politik atamalar gibi konular başlıca belirsizlik öğeleridir.⁸⁶

b. Müşteri Odaklılık İlkesine Gerekli Gibi Yer Verilmeyişi

Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin özü *müşteri odaklılık* ilkesidir. Bir ürünün kalite düzeyinin belirlenmesinde en önemli etken ,

⁸⁵ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 131

⁸⁶ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 132

müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarıdır. Özel kesimde gerek mal , gerekse hizmet üreten kuruluşlarda müşteri beklentilerine göre üretime elverişli bir yapı olmasına rağmen , Devlet kuruluşlarında kamu hizmeti gören vatandaşların bir *müşteri* gibi algılanmaları , hizmet standartlarının ve kalite düzeyinin onların beklentilerine göre belirlenmesi mümkün olmamaktadır. Bu çerçevede , hizmet sunan kuruluşlarla , hizmetten yararlanan vatandaşlar arasında birbirlerinin konumunu algılama açısından ciddi sorunlar vardır. Hizmetten yararlananlar , devletin varlık nedeninin , vatandaşın mutluluğunu sağlamak olduğunu , kamu hizmetinin finansmanının bizzat kendilerince devlete ödenen vergilerden sağlandığını , sunulacak hizmetin niteliği ve kalitesiyle ilgili kendi beklentilerinin esas alınması gerektiği konusunda yeterli bilgi düzeyinde olmadıkları gibi , yönetim sorumluları da vatandaşa sundukları hizmetin , topluma bizzat yükümlülüklerinin bir gereği olduğunun farkında değillermiş gibi gözükmekte , görevlerini adeta *lütufta* bulunuyormuş gibi yerine getirmektedirler.⁸⁷

c. Hizmet – Ürün İkilemi

Toplam Kalite Yönetiminin hizmet sektöründe uygulanması , bu sektörün ağırlıklı olarak esnek yoğunluklu olması ve hizmetin üretildiği anda tüketilmesi nedeni ile çok daha zordur. Bu da hizmetlerin tekdüzeliğini engellemektedir. Müşteriler sadece hizmeti değil hizmeti veren kişileri de değerlendirmektedir. Buna bağlı olarak da , faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan , hizmetler için oluşturulan kalite ölçüleri de karmaşıklaşmaktadır. Yüksek kaliteli hizmetin belirlenmesi için birçok etkenin birlikte ele alınması gerekmektedir.

Öte yandan hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinden olan farklılıkların azaltılması da çok zordur. Çünkü birey olarak her bir müşteri kendine göre farklı isteklerde bulunacaktır. Stoklanma imkansızlığı , yapılmadan belirlenememesi , daha çok insana dayanması , zaman boyutunun önemi , en alt kademedeki çalışan ve en az ücret alanlar tarafından

⁸⁷ SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. , s. 258

gerçekleştirilmesi , yüz yüze ilişkilerin ağırlıklı olması , mekanik kontrolün olmayışı gibi hususlar da hizmetlerin kendine özgü özellikleri arasındadır.⁸⁸

d. Nitelik – Nicelik İkilemi

Kamu hizmetlerinde talep fazlası olduğu gibi aynı zamanda bu talep sürekli artış göstermektedir. Burada iki tür karşılanmamış ihtiyaç söz konusudur. Birincisi , hizmet talep ediliyor fakat bütçe yetersizliği nedeni ile hizmetten bazı kimseler faydalanamıyor. İkincisi , bireyler hizmeti alıyor , fakat istediği kalitede alamıyor. Burada iki tür çözüm yolu söz konusudur. Ya müşteri tatmininin artırılması için kaliteye önem verilerek hizmetten faydalanmayanların sayısı biraz daha artacak , ya da hizmeti sayısal olarak artırarak zaten fazlasıyla mevcut olan müşterilerin ihtiyacı düşük kalite ile görülecektir. Bu nitelik nicelik ikileminde kamunun herkese hizmet sunma gerekliliği ağır basmaktadır.⁸⁹

e. Süreçte Yoğunlaşma

Girdi ve süreçlerde yoğunlaşma örgütün hizmet amacını terk ederek bürokratik kuralların uygulanmasına ve maliyetlerin vurgulanmasına neden olacaktır. Araç olan süreç , amaç haline gelecek ve asıl amaçlar ihmal edilecektir.⁹⁰

f. Sembolik Adımlar

Kamu örgütleri halkı büyük beklentilere sevk eden bazı önemli programlar açıklarlar. Fakat bunlara yeterli kaynak ayırmak imkansız olduğu için gerçekleştirilmeleri mümkün olmaz. Bu durumda ümitleri kırılan halk bu

⁸⁸ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 133

⁸⁹ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 133

⁹⁰ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 134

kurumları başarısızlıkla suçlamaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasına da böyle bakmak baştan başarısızlığa götürecektir.⁹¹

C. Kamu Kesiminde Yerel Yönetimlerin Önemi ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Kamu yönetiminde ağırlık taşıyan iki yönetim biçimi vardır. Bunlardan biri yetkilerin ve kaynakların merkezde toplandığı yönetimin temel unsurları olan planlama , örgütlenme , komuta , eşgüdüm , koordinasyon ve denetimin merkezden yapıldığı merkeziyetçilik (merkezden yönetim) anlayışı ile diğeri de ; söz konusu hususların yerel yönetimlerce yerine getirildiği adem-i merkeziyetçilik (yerinden yönetim) anlayışıdır.⁹² Hızla değişen dünyada kamu örgütlerinin kendilerini geliştirebilmeleri için , yerinden yönetim gerekli ve kaçınılmazdır.⁹³ Birçok ülkede de yapılan yeni reformlarda yerel yönetimlere daha çok yetki ve gelir transferi yapıldığı gözlenmektedir. Türkiye’de de aynı yönde düşünceler savunulmakta , hükümet programlarında yerel yönetimlerin güçlendirilmesi , yetki ve görev yönünden daha çok takviye edilmesine dair görüşler bulunmaktadır.⁹⁴

Günümüzde yerel yönetimler , yalnızca kamusal hizmetlerin etkin bir biçimde üretim ve dağıtımını sağlayan kuruluşlar olmayıp , aynı zamanda demokratik yönetimin vazgeçilmez unsurlarıdır. Söz konusu yerel kuruluşlar , büyüklüğü ne olursa olsun toplumsal katılım için fırsat oluştururken , aynı zamanda yerelleşme (subsidiyarite) çabalarına hizmet etmektedirler. Yerel yönetimlerin , merkezi yönetime yük olmasını önlemede etkin bir rol üstlenebilen subsidiyarite ilkesi , yerel özerkliğin yaygınlaşmasında büyük bir öneme sahiptir.⁹⁵

⁹¹ ÖNDER , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar”, s. 134

⁹² Hüseyin EREN , “Yönetimde Merkeziyetçilik , Adem-i Merkeziyetçilik ve Özerklik – Denetim”, Türk İdare Dergisi , Sayı: 403 , Haziran 1994 , s. 145

⁹³ Thomas H. LEE , “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 21

⁹⁴ Nuri TORTOP , “Güçlü Mahalli İdareler Anlayışının Gelişmesi” , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt : 2 , Sayı : 2 , Mart 1992 , s.4

⁹⁵ Hakan DEMİR – Mehmet KARAKÜTÜK , “Yerel Yönetimler ve Hizmette Yerellik : Subsidiyarite İlkesi” , Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi , Sayı : 7 , Şubat 2003 , s.63-64

1. Yerel Yönetimlerin Üstlendiği Yeni İşlevler

İlişkilerin gittikçe artan biçimde uluslararası niteliğe bürünmesi , uluslar-üstü kurumların oluşturulması ve devletler üzerinde etkin olmaya başlaması , yerel yönetimlerin özellikle belediyelerin merkezi yönetim kontrolü ve vesayetinde olan bazı konularda etkin olabilecek yapısal oluşumlar ile donatılmaları fikrini doğurmuştur. Toplumsal yapılar arasında yaşanan kültürel iletişim ve etkileşimin yerel yönetsel işleyişe yansımaları olarak merkeze ait görevlerin , yetkilerin paylaşımı konusu zirveye rağmen tabanı tercih etme (subsidiyarite) yaklaşımı şeklinde belirgin kılınmakta ve yerelliği öne çıkarmaktadır.

Subsidiyarite kavramı zirveye rağmen tabanı tercih etme , işlerin yerel halka en yakın yerde görülmesi olarak açıklanmaktadır. Subsidiyarite ilkesine göre ; hizmetlerin esas sahibi alt ve vatandaşa yakın birimler olup , üst birimler ancak alt birimlerin yerine getiremedikleri büyük boyutlardaki hizmetleri yerine getirirler. Böylece her hizmetin merkezden planlanması , finansmanı ve yürütülmesinin önüne geçilerek , hizmette etkinlik , verimlilik , ekonomiklik ve sürat sağlanmış olur. Bu çerçevede subsidiyarite ilkesi , devlet ve yerel ilişkilerinin yeniden tanımlanmasına yönelik yaklaşımın bir uzantısını ifade etmekte ; yerel , bölgesel veya merkezi düzeydeki çeşitli birimlerin stratejik duruma uygun olan hizmetleri yerine getirmeleri amaçlanmaktadır. ⁹⁶ Ağır merkeziyetçilik ve akçal sorunlar ; yurttaşların yerel yönetimlerden beklentilerinin giderek artması ve tüketim kültürünün yaygınlaşması ; zorunlu olarak yarışmacı yönetim kültürüne yönelme ; yerel yönetimlerdeki davranış ve kültür değişimleri ve saydam olmayan yönetim anlayışından dolayı kamu kurumlarına güvenin

⁹⁶ Şerif ÖNER , “Globalleşme Sürecinde Yerellik : Demokratik ve Katılımcı Yerel Yönetimin Kurumsallaştırılması” , Der : Bekir PARLAK-Hüseyin ÖZGÜR , Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler , Birinci Basım , ALFA Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. , İstanbul , 2002 , s. 125-126

kaybolması⁹⁷ devlet ve yerel ilişkilerinin yeniden tanımlanmasını zorunlu kılarak , yerel yönetimleri yeni görevler ve işlevler üstlenmek durumunda bırakmaktadır.

2. Uluslararası Metinlerde Yerel Yönetimler

Son 50 yılda uluslar arası yapıda söz sahibi olan ülkelerin ve kurumların belirledikleri yönetsel model ve yaklaşımlar pek çok ülke için yeni bir sürecin yaşanmasına yol açmıştır. Globalleşme olgusu , içerik olarak yönetsel yapıların yeniden ele alınmasını gerektirmiş , bu çerçevede uluslararası metinlerde yerel yönetimler üzerinde hassasiyetle durulmuştur.⁹⁸

Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği tarafından yayınlanan Yerel Yönetimler Evrensel Bildirgesinde demokratik yerel yönetimin önemine ve yerel özerklik ilkesine yer verilmiş , demokratik yerel yönetim ile yerel halkın ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının en etkin biçimde karşılanması ve hemşehri sorumluluğu anlayışı ortaya konulmuştur.⁹⁹

Avrupa Bakanlar Konferansı'nın 1985 yılında İsveç'in başkenti Stockholm'de yapılan toplantısında kabul edildikten sonra , üye ülkelerin onayını almış olan Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nda¹⁰⁰ özerk yönetim ; yerel makamların kanunlarla belirlenen sınırlar çerçevesinde , kamu işlerinin önemli bir bölümünü kendi sorumlulukları altında ve genel nüfusun çıkarları doğrultusunda düzenleme ve yönetme hakkı ve imkanı olarak tanımlanmakta , bu çerçevede subsidiyarite ilkesine yönelik önemli bir vurgu yapılmaktadır. Özerklik Şartında yerel yönetimlerin yapısal oluşumu demokratik kurallar çerçevesinde ele alınarak ; *yurttaş meclisleri* ve *halkoylaması* hükümleri ile demokratik - katılımcı yerel yönetim anlayışının gelişmesi noktasında önemli bir adım atılmıştır.¹⁰¹

⁹⁷ M. Akif ÇUKURÇAYIR - H. Tuğba EROĞLU , “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım : Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)”, *Sayıstay Dergisi* , Sayı:53 , Nisan-Haziran 2004 ,s.54

⁹⁸ ÖNER , a.e. , s. 121

⁹⁹ ÖNER , a.e. , s. 127

¹⁰⁰ Eyüp ZENGİN , “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ve Türkiye (Yasal Açından Karşılaştırma)” , *Türk İdare Dergisi* , Sayı : 403 , Haziran 1994 , s. 195

¹⁰¹ ÖNER , a.e. , s. 128

Yerel sorunların çözümünde yerel unsurların demokratik ve katılımcı yaklaşıma uygun olarak merkezi ve yerel yönetimlerle iletişim , işbirliği , etkileşim içinde olmasını öngören uluslar-üstü girişimlerden biri de Habitat toplantılarıdır.

Avrupa Kentsel Şartı ; Yerel yönetimlerin özerkliğini ve mali bağımsızlığını temel almakta , halk katılımını doğrudan katılımın araçlarının yaratılmasını demokrasi ve insan haklarının bir göstergesi olarak sunmakta ; aynı zamanda yerel katılım ve demokrasi konusunda Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ekseninde hemşehri katılımı ve demokrasi yaklaşımının yerel yönetim tanımında yer alması gerektiğini vurgulamaktadır.¹⁰²

3. İdeal Yerel Yönetim Sistemi İçin Temel İlkeler

Günümüzde tüm dünyada yerel yönetimlerde mükemmeliyete ulaşılabilmesi için gerekli olan temel ilkeler ve kurumlar üzerinde giderek bir anlaşmaya varıldığını görüyoruz. İdeal bir yerel yönetimde bulunması gereken , evrensel bir değer ve önem kazanan bu ilkeler ve kurumlar şu şekilde özetlenebilir.¹⁰³

Yerel Demokrasi : Yerel yönetimler belirli bir coğrafi alanda yaşayan yerel topluluk üyelerine hizmet sunmak amacıyla kurulurlar. Yerel yönetimler , vatandaşa daha yakın bulunmalarından dolayı talepler konusunda daha fazla bilgi sahibidirler. Halk kendisini direkt ilgilendiren konularda mümkün olduğu kadar kendisi karar vermelidir. Yerel yönetimlerin “Demokrasi Okulu” olduğu gerçeği bugün artık göz ardı edilmemelidir.¹⁰⁴

Yerel Özerklik : Kurumların kendi sorumlulukları altında ve ülke yararları doğrultusunda kendi hizmetlerini düzenleme haklarını ifade eden

¹⁰² ÖNER , a.e. , s. 129

¹⁰³ Coşkun Can AKTAN , “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yaklaşımının Uygulanması” , *Türk İdare Dergisi* , Sayı:419 , Haziran 1998 , s. 75-76

¹⁰⁴ Rafet ÇEVİKBAŞ , “Yerel Yönetimler , İşlevi ve Türkiye’deki Durum” , *Türk İdare Dergisi* , Sayı : 407 , Haziran 1995 , s.81

özerklik¹⁰⁵ , yerel yönetimlerin tüzel kişiliklerinin ayrılmaz bir parçası olup yalnızca kağıt üzerinde yer alan , biçimsel ve soyut bir kavram değildir. Belli bir yere bağlı bir topluluğun , mahalli nitelikte olan işlerini kendi organları aracılığıyla serbestçe görebilmesi ve bunu sağlayacak kaynak ve imkanlara sahip olmasıdır.¹⁰⁶ Yerel yönetim birimlerinin kamu alanında taşıdıkları önem ve ağırlığa paralel olarak , toplumca kendilerinden beklenen görevleri gereği gibi yerine getirebilmeleri karar organlarının tam anlamıyla demokratik bir ortamda seçimle iş başına gelmiş olmasına , kendi işlerini serbestçe ve dış karışma olmaksızın kendi organlarıyla görebilmelerine ve bunu gerçek anlamda sağlayacak yeterli mali kaynaklara sahip olmalarına bağlıdır.¹⁰⁷ Özerk yerel yönetim ilkesi , başta anayasa olmak üzere ilgili yasalarda güvence altına alınmalıdır. Yerel özerklik , Avrupa Bakanlar Konseyi'nde imzalanan Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'na uygun olarak düzenlenmelidir. Yönetimsel denetim (vesayet) , anayasa ve yasalara uygunluk denetiminin ötesinde olmamalıdır.¹⁰⁸

Yerel Seçimler : Yerel Yönetimlerde Yöneticiler ve karar organları yerel topluluk üyeleri tarafından seçilebilmelidir.¹⁰⁹

Toplam Katılım : Vatandaşlar , toplum sorunlarına çözüm getirme sürecine , performans veya çıktı ölçümüne ve devletin yapısal reformlarına aktif katılmalıdır. Bu bağlamda kamu hizmetinin pasif tüketicilerini aktif bir tüketiciye ve sorumlu vatandaşa dönüştürmeye yönelik çaba gösterilmesi gerekir ve yerel yönetimler burada etkin rol sahibi olmak durumundadır. Burada vatandaşın katılımı sadece bireylerin değil , sivil toplumun ve aynı zamanda özel sektörün de katılımını içermektedir.¹¹⁰ Yerel yönetimlerde katılımın önemi , kentin dolayısıyla

¹⁰⁵ Nuri TORTOP , “Özerk , Üretken ve Katılımcı Mahalli İdare Anlayışı” , *Amme İdaresi Dergisi* , Cilt : 24 , Sayı:4 , Aralık 1991 , s.3

¹⁰⁶ Ruşen KELEŞ , *Yerinden Yönetim ve Siyaset* , Cem Yayınevi , Ankara , 1992 , s.39

¹⁰⁷ M. Ulvi SARAN , “Özerklik ve Mahalli İdareler Düzeyinde Denetim” , *Türk İdare Dergisi* , Sayı : 408 , Eylül 1995 , s. 32

¹⁰⁸ AKTAN , a.g.m. , s.76

¹⁰⁹ AKTAN , a.g.m. , s.76

¹¹⁰ Hülya SOYLU , “Etkinlik ve İyi Yönetişim” , *İyi Yönetişimin Temel Unsurları* , T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı Yayını , Ankara , 2003 , s.78-89

toplumun bireye üstünlüğü ilkesine dayanarak , özerkliğe özgü bir dizi temsili organ yada kurumların varlığı ile kendini göstermektedir.¹¹¹

Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetimler Arasındaki Hizmet Paylaşımı : Öncelikle yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasında görev ve hizmet paylaşımının yapılması sağlanmalıdır. Bu görev ve hizmet paylaşımının mutlaka açık olarak yapılması gerekmektedir.¹¹²

İdarelerarası Hizmet ve Mali İlişkiler Koordinatörlüğü Kurulması : Merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin kendi aralarındaki hizmet ve gelir bölüşümü ve diğer konular ile ilgili ihtilafların ortadan kaldırılması ve bu konularda uzlaşma ve koordinasyonun sağlanabilmesi için İdarelerarası Hizmet ve Mali İlişkiler Koordinatörlüğü kurulmalıdır.¹¹³

Yerel Yönetimler Sayıştayı : Yerel yönetimlerin denetimi Yerel Yönetimler Sayıştayı tarafından yapılmalıdır.¹¹⁴

Yerel Seçmenlerin Temsilcilerinin Görevden Çekilmesi İsteğinde Bulunabilme Hakları : Belirli sayıdaki yerel seçmenin isteği ile yerel yönetim temsilcilerinin ve yürütme organlarının görevden alınabilmesi mümkün olmalıdır. Halk , yerel yönetim temsilcilerini başarısız bulması halinde , temsilcinin görev süresi dolmadan önce azledebilme hakkına sahip olmalıdır.¹¹⁵

Görev Süresinin Sınırı : Yerel yönetim temsilcilerinin ve yürütme organı üyelerinin en fazla iki dönem görev yapabileme imkanı olmalıdır. Uzun süre aynı görevde bulunma yozlaşma eğilimini artırabilmektedir.

Ombudsman : Yerel seçmenler , yerel yönetimlerin yaptıkları uygulamalar ile ilgili şikayetlerini yerel yönetimlerde oluşturulacak Ombudsman Bürolarına bildirebilmelidirler. Ombudsman , yerel yönetimler hakkındaki şikayetleri incelemeli , hatalı ve usulsüz eylem ve uygulamaları yargıya intikal etmelidir.¹¹⁶

¹¹¹ Ruşen KELEŞ-Fehmi YAVUZ , Yerel Yönetimler , Turhan Kitabevi Yayınları , Ankara , 1983 , s.15

¹¹² AKTAN , a.g.m. , s.76

¹¹³ AKTAN , a.g.m. , s.78

¹¹⁴ AKTAN , a.g.m. , s.78

¹¹⁵ AKTAN , a.g.m. , s. 78

¹¹⁶ AKTAN , a.g.m. , s. 79

Şeffaflık : Siyasi ve idari şeffaflık , kamuoyunu izlenen politikalar , koyulan kurallar hakkında bilgilendirecek , yönetimlerin bu politikalara uygun davranmaları için otomatik bir gözetim mekanizması oluşturacak , böylece idarelerin hesap verebilirliğini sağlayıp , yolsuzlukları azaltacaktır. Ayrıca katılımın artırılması yoluyla izlenen politikaların kamuoyu desteği sağlanacaktır.¹¹⁷ Yerel yönetimlerin şeffaflık (açıklık) ilkesine önem vermeleri ve tüm faaliyetlerini bu çerçevede sürdürmeleri sağlanmalıdır. Vatandaşların bilgi edinme haklarına saygı gösterilmeli ; vatandaşların yerel yönetimlerin kararlarını ve uygulamalarını kolaylıkla öğrenebilme imkanı sağlanmalıdır. Şeffaflıkla ilgili başlıca şu ilkeler önem taşımaktadır.¹¹⁸

- Belediye meclisi toplantıları halka açık olmalıdır.
- Toplantı tutanakları ve kararları yayınlanmalı ve duyurulmalıdır.
- Resmi İhale Gazetesi çıkarılmalı ve tüm ihaleler burada yer almalıdır.

Yerel Yönetimler Danışma Konseyi : Yerel Yönetimler Meclisi'ne ve belediye meclislerine danışmanlık yapacak belirli vasıflara sahip kimselerin Yerel Yönetimler Danışma Konseyi içinde yer alması sağlanmalıdır.¹¹⁹

Yerel Yönetimlerin Bütçesi : Yerel Yönetim bütçeleri iki yılda bir kanunlaştırılmalıdır. Bütçenin hazırlanmasında sıfır temelli bütçe esas alınmalıdır.¹²⁰

Yerel Yönetimlerin Vergileme Yetkisi ve Mali Kaynakları : Yerel yönetimler merkezi yönetim dışında vergileme yetkisine sahip olmalıdırlar. Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında gelir bölüşümünün yapılması ve bazı vergilerin tarh ve tahsisinin yerel yönetimlere devredilmesi gereklidir.¹²¹

Dış Denetim : Yerel yönetim hesaplarının , yılda bir kez bağımsız bir denetim firması tarafından denetlenmesi gereklidir. Yerel yönetimler üzerinde merkezi yönetimin denetimi *hukuka uygunluk* denetimi ile sınırlı olmalıdır.

¹¹⁷ ÇUKURÇAYIR-SİPAHİ , a.g.m. , s. 51

¹¹⁸ AKTAN , a.g.m. , s. 79

¹¹⁹ AKTAN , a.g.m. , s. 79

¹²⁰ AKTAN , a.g.m. , s. 79

¹²¹ AKTAN , a.g.m. , s. 79

Merkezi yönetim , yerel yönetimlerin hukuka uygun olmayan eylem ve uygulamaları için yargı organına başvurabilmelidir.¹²²

Kriz Yönetimi : Kriz yönetimi , “ kriz ” olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı , sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur.¹²³ Yerel yönetimlerde deprem , sel , yangın , kimyasal kazalar ve tehlikelere karşı önceden önlem alınmalıdır. Bu amaçla yerel yönetim birimlerinde kriz yönetimi , göreve her an hazır olacak şekilde faaliyet göstermelidir.¹²⁴

Toplam Kalite Yönetimi : Yerel yönetimlerin toplam kalite felsefesini öğrenmeleri ve bu çerçevede insan ve sistem kalitesini iyileştirmeleri gerekir. Toplam Kalite Yönetimi tekniklerinin uygulanması için öncelikle bu konuda yerel yönetimlerde örgütlenmeye gidilmesi önem taşımaktadır.¹²⁵

Müşteri Tatmini : Yerel müşterilerin (vatandaşların) , yerel yönetimlerin hizmetlerinden memnun olup olmadıkları konusunda kamuoyu araştırmalarının ve anketlerin düzenli aralıklarla yapılması ve ilan edilmesi önem taşımaktadır.¹²⁶

4. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

Yerinden yönetimi gerçekleştiren yerel yönetimler dünyanın her yerinde kamu yönetimi içerisinde önemli ve vazgeçilmez bir yere sahiptir. Devletin ekonomideki rolünün , görev ve fonksiyonlarının azaltılmasını amaçlayan özelleştirme trendi , genel olarak tüm ülkelerde hakim olmasına rağmen , dünyada yerel yönetimlerin öneminin azalmadığını , aksine arttığını söyleyebiliriz. Tüm kamusal mal ve hizmetlerin özelleştirilmesi mümkün olmayacağına göre merkezi yönetimin üstlendiği bir kısım görev ve fonksiyonları yerel yönetimlere devretmesi (yerelleştirme) en akılcı çözüm olarak görülmektedir. Ancak , yerelleştirme reformu tek başına hizmetlerin kaliteli , etkin ve verimli sunulması anlamına gelmez. Yerel yönetim hizmetlerinde yüksek performans elde edebilmek

¹²² AKTAN , a.g.m. , s. 79

¹²³ TÜZ , a.e. , s. 70

¹²⁴ AKTAN , a.g.m. , s. 80

¹²⁵ AKTAN , a.g.m. , s. 79

¹²⁶ AKTAN , a.g.m. , s. 79

için *müşteri tatmini* , *kalite* ve *sürekli gelişme* üzerinde odaklanan bir yeni yönetim felsefesinin yerel yönetimler tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekir. Bu yeni yönetim felsefesi , Toplam Kalite Yönetimidir.¹²⁷

Toplam Kalite Yönetimi , bir teşkilatta dikey hiyerarşik kademelerin mümkün olduğunca azaltılmasını , hizmetlerin doğrudan kendi görev alanlarına giren konularda kendi kendilerini yönetmelerini , çalışanların sorumlulukları çerçevesinde hesap vermekle yükümlü tutulmalarını ve kendi görev alanlarında özerk davranmalarını öngören bir anlayıştır. Kısaca *yalın yönetim* , *etkin organizasyon* olarak tanımlanabilecek olan bu yaklaşım , işlerin en kısa yoldan , en verimli ve en etkin biçimde yerine getirilmesini sağlar.¹²⁸ Bu ise yerel yönetimlerin ihtiyaç duyduğu , onların sahip olması ve uygulaması gereken bir yönetim yaklaşımıdır.

Özellikle ülkemiz gibi kıt kaynaklara sahip , büyük kamu yönetimi reformlarına ihtiyaç duyan , gelişmekte olan ülkelerde toplam kalite yaklaşımının daha önemli bir işlev yüklenerek , sorunların çözümünde kolaylaştırıcı olacağı savunulmaktadır.

¹²⁷ AKTAN , a.g.m. , s.75

¹²⁸ SARAN-GÖÇERLER , a.g.m. , s. 281

II. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER VE KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

A. Türk Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı

Türkiye'deki kamu yönetimine yönelik yeniden yapılanma çalışmaları yaklaşık iki yüz yıllık bir geçmişe sahip olup ¹ ülkemizde yönetimin yeniden düzenlenmesi çalışmaları , Tanzimat'ın ilanı ile ilk kez gündeme gelmiş , daha sonrada üzerinde en çok durulan konulardan biri halini almıştır.² Ancak , yönetsel yapı , 2000'li yıllara gelmemize karşın kökleri Tanzimat'a kadar dayanan kimi özellikleri halen bünyesinde barındırmaktadır ve 1920'li yıllarda 13 milyon nüfuslu bir tarım toplumu olan Türkiye için kısmen geçerli sayılabilecek merkeziyetçi yapı , sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş aşamasında ve nüfusunun %70'ten fazlası kentlerde yaşayan bir toplumsal yapıya artık yetersiz gelmektedir. ³ Toplumun değişmesi ile birlikte hem toplumun hem de toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinde çeşitli değişmeler meydana gelmektedir.⁴ Bu açıdan bakıldığında , oldukça katı bir merkezi yapılanmaya sahip olan ülkemizde , hayata geçirilmesi çok zor olan kapsamlı bir reform yapılmasını beklemek yerine kurumların kendi işleyiş ve yapılarını kalite

¹ Namık Kemal ÖZTÜRK – Bayram COŞKUN , “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite : Etiksel Bir Bakış” , Türk İdare Dergisi , Sayı : 426 , Yıl 72 , Mart 2000 , s. 145

² Cengiz AKIN , “Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı” , Türk İdare Dergisi , Sayı : 419 , Haziran 1998 , s.89

³ Musa EKEN , “21. Yüzyıla Gिरerken Türkiye'de Kamu Bürokrasisi” , Yeni Türkiye Dergisi , Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı , Sayı : 4 , Mayıs – Haziran 1995 , s.266

⁴ M. Kemal ÖKE , “ Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereksinimi ” , Mülkiye Dergisi , Cilt:26 , Sayı : 235 , Temmuz – Ağustos 2002 , s.97

yönetimi ilke ve değerleri doğrultusunda iyileştirmeleri en akılcı yol olarak gözükmektedir. Diğer taraftan bu gerçeklik Türk kamu sektöründe kapsamlı bir yeniden yapılanma gerekliliğini göz ardı etme anlamına gelmemelidir. Böylesine bir girişim kurum yöneticilerinin değil , güçlü ve kararlı bir siyasi idarenin üstesinden gelebileceği bir görevdir.⁵ Bu bağlamda , ülkemiz kamu bürokrasisinin reform gereksinimi nedenleri şöyle sıralanabilir.

1. Vatandaşların Kamu Yönetimine Olan Güvensizliği

Dünya Değerler Araştırması verilerine göre , Türkiye dünya ülkeleri arasında güven düzeyinin en düşük olduğu ülkeler arasında yer alıyor.⁶ Devlet ; parlamenterlerin , bürokratların ve vatandaşların desteğini tam olarak kazanamadığından , idarenin yapı ve işleyişinden bütün olarak memnun bir çoğunluk bulunmamakta , ve bu memnuniyetsizlik yönetimin iklimini bozarak , iç huzur ve istikrar teminini engellemektedir.⁷

2. Örgütsel Büyüme ve Hantallaşma

Örgütsel Büyüme , bir kamu kuruluşunun bütçe , personel sayısı , hizmette kullandığı bina , araç ve gereçler bakımından miktar olarak genişlemesi demektir. Kamu kurumları da birer işletmedir ve bu işletmelerin hizmet yürüttükleri alanda verimli bir üretim yapabilmeleri için , personel , bina , araç ve gereç bakımından belli bir büyüklüğü aşmamaları gerekir.⁸ Türkiye , mevcut personel istihdamı ve ürettiği hizmet ile dünyanın en fazla personele en az iş üreten ülkeleri arasında yer almaktadır. Öyle ki , hizmet üretmediği için gözden çıkarılarak özelleştirme kapsamına alınan kamu kuruluşlarına bile personel alınabilmektedir. Kamunun

⁵ Selim COŞKUN , “ Kamu Çalışanlarının Kalite Yönetimi Yaklaşımı ” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt :36 , Sayı : 2 , Haziran 2003 , s. 96

⁶ Necati GÜLER , “ İş Dünyasında Etik Değerler ” , PERYÖN (Personel Yönetim Derneği) Dergisi . Sayı : 9 . 2003 . s. 21

⁷ Veysel GANİ , “ Yönetimde Yapılanma ve Çalışma İklimi ” , Yeni Türkiye Dergisi ,Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı , Sayı : 4 , Mayıs – Haziran 1995 , s. 207

⁸ ÇUKURÇAYIR – SİPAHİ , a.g.m. , s.37-38

mülkiyetinde 235 bin lojman ve 2.340 dolayında dinlenme tesisi bulunmaktadır. Devletin 132.240 telefonu bulunmaktadır. 2000 yılında , devletin , yerel yönetimler ve KİT'lerin sahip olduğu araçlarda dikkate alındığında , 125 bin taşıta sahip olduğu ve bu taşıtların 35 bininin makam aracı olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Oysa , sanayileşmiş zengin ülkelerden Almanya , Japonya , İngiltere gibi ülkelerde resmi araç sayısı 10 bin ile 15 bin arasında bulunmaktadır.⁹

3. Aşırı Merkezîyetçi ve Statükocu Yapı

Ülkemizde merkezîyetçi bir yönetim yapısı egemendir. Gelişmiş , demokratik ülkeler giderek yerelliğe ve hizmette yerellik önceliğine önem verirken , bizde yerel yönetimlerin güçlendirilmesi sözde kalmakta merkezîyetçilik çeşitli model ve buluşlarla güçlendirilmektedir.¹⁰

4. Yoğun Bürokrasi ve Kırtasiyecilik

Kağıt , imza ve mühür esasına dayalı bürokrasi , yönetim biçiminden çok sosyal bir olgu haline gelmiştir. Keza yoğun ve gereksiz bürokraside ülkenin sosyal yapısından kaynaklanmaktadır. Ülkemiz köylü toplumu ve sanayi toplumu arasında bocalayan bir konumdadır. Birey kavramı oluşmayan , iletişimi ancak yüz yüze yapabilen , gördüğüne ve tuttuğuna inanan bir toplum , bürokrasiden vazgeçemez ve işler çok yavaş ilerler.¹¹ Dolayısıyla , yönetimin en önemli ve kıt kaynağının “zaman” olduğu düşünülürse , rutin işlerden vakit bulup da , örgütün hizmetlerini daha iyi değerlendirmek ve sağlıklı karar almak olanakları ortadan kalkmaktadır.¹²

⁹ Mustafa ÇETİN – Birol EKİNCİ , “ Kamu Sektöründe Kaynakların Etkin Kullanımı ve Maliyetlerin Düşürülmesi ” , Önce Kalite Dergisi , Sayı : 81 , Yıl 12 , Temmuz 2004 , s. 55

¹⁰ Zerrin T. KARAMAN , “ Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler ” , Türk İdare Dergisi , Sayı :426 , Mart 2000 , s.40

¹¹ A. Ramazan ALTINOK , “Bilgi Çağının Getirdikleri ve Kamu Yönetimi Anlayışımız ” , Türk İdare Dergisi , Aralık 1997 , Sayı : 417 , s. 230-231

¹² Bilal ERYILMAZ , Kamu Yönetimi , Erkam Matbaacılık , İstanbul , 2002 ,s.239

5. Dışa Kapalılık ve Gizlilik

Kapalılık , kamu kurum ve kuruluşlarının dıştan gelen her türlü etkiye karşı duyarsız kalmasını , kamu kurum ve kuruluşlarının çoğu işlem ve eylemlerinin dıştan görülememesini ve alınan kararların gerekçelerinin açıklanmamasını ifade ederken gizlilik , yönetimdeki bilgi , belge ve diğer verilerin açıklanmaması anlamında kullanılır.¹³ Türkiye’de kamu bürokrasisi , **gizlilik** ve vatandaşa karşı **kapalılık** felsefesine göre örgütlenmiştir. Kanunlar , gizlilik ve devlet sırrı kavramlarının nasıl anlaşılması gerektiği konusunda yöneticilere geniş bir takdir yetkisi tanımaktadır. Bu durum , kamu kurumlarında yolsuzluk ve istismarlara ortam hazırlamakta ve vatandaşı bürokrasi karşısında güçsüz duruma düşürmektedir.¹⁴

6. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma

Ülkemizde kamu yönetimi sistemi , halka güven esasına dayalı olmayıp , onun suç işleyeceği veya devleti aldatacağı anlayışına dayalı olarak kurulmuştur. Dolayısıyla yönetim yapısı ve işleyiş süreçleri , halkın yakından kontrol edilmesini esas alan ayrıntılı kurallara bağlanmıştır. Kamu görevlileri sorumluluktan kurtulmak için halka hizmet etmek yerine bu kurallara uygun davranmaya özen göstermektedir. Bu durum , bir taraftan işlerin ağır yürütmesine neden olurken , diğer taraftan kamu görevlilerini bir hizmeti yerine getirmek istemedikleri zaman , mevzuata dayalı mazeretler üretmeye yönelmektedir. Bunun sonucunda , yönetim mekanizması tıkanmış , işler durma noktasına gelmiş , halk , işini gördürebilmek için memura rüşvet vermek yada aracı bulmak zorunda kalmıştır.¹⁵

¹³ Musa EKEN , “ Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı ” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt : 22 , Sayı : 2 , Haziran 1994 , s.26

¹⁴ ÇUKURÇAYIR – SİPAHİ , a.g.m. , s. 38

¹⁵ ÇUKURÇAYIR – SİPAHİ , a.g.m. , s. 38

7. Siyasal Kültür ve Siyasal Yapıdaki Yozaşma

Türkiye'nin siyasal yapısı görünü itibariyle yasal olarak çalışan *modern* bir izlenim vermektedir. Anayasa , yasalar , kamu bürokrasisi ve bağı kurumlar mevcuttur ve düzenli olarak faaliyette bulunmaktadır. Ancak , yasaların akıl yürütülerek , her vatandaşa eşit olarak uygulanması söz konusu değildir. Siyasal iktidar için liyakat , eşitlik , etkinlik değil *siyasal otoriteye sadakat* en önemli değerdir. Yoksa , yasalara uygun davranmak , konusunun ve mesleğinin ehli olmak , gibi liyakata dayalı ölçütler özellikle üst düzey kamu bürokratlarında aranan öncelikli nitelikler değildir. Amirin emrine uygun davranış yasaya uygun davranıştan daha büyük öneme sahip bu ortamda *yasa* değil *emir* uygulamanın temelini oluşturur. Tüm kararların üstün emrine bırakıldığı bir bürokratik yapıda , en üst makamın kararının hiçbir kayda ve sınıra tabi olmaksızın alındığı ve tüm astlar tarafından uygulanmaya konulduğu bir ortam bürokratin yaşantısını hem kolaylaştırıcı ve hem de yozaştırıcı niteliktedir. Bu durumda hiyerarşik örgütlenme etkin bir çalışma görüntüsü de çizmiştir. Ancak , artık bu nitelikli bürokrasi gördüğü işlevler nedeniyle yasaların akılcı uygulama aracı olmayıp , emirlerin sadakatle ifası aracı haline dönüşür.¹⁶ Keyfi tutum ve davranışlar , kendini astların üzerinde görme heves ve alışkanlığı , kamu yönetimi üzerinde devamlı bir baskı unsurudur.¹⁷

B. Kamu Sektörümüzün Kalite Sorunları

Bugün , kamu yönetimi sistemimizin kaliteye ilişkin sorunları ele alındığında , bu sorunların en önemlisini hizmet kalitesine ilişkin olanlar

¹⁶ Ersin KALAYCIOĞLU , “ Sivil Toplum ve Neopatrimonyal Siyaset ” , Der : E. Fuat KEYMAN – Ali Yaşar SARIBAY , Global –Yerel Eksende Türkiye , Birinci Basım , ALFA Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. , İstanbul , 2000 , s. 123

¹⁷ Galip DEMİREL , “ Mülki İdare Amirliğinin Bugünkü Durumu ” , Yeni Türkiye Dergisi ,Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı , Sayı : 4 , Mayıs – Haziran 1995 , s. 222

oluşturmaktadır. Hizmet alıcısı konumundaki dış müşteri olan yurttaş , birçok kamu kuruluşundan kaliteli ve hızlı hizmet alamadığını dile getirmektedir. Özellikle kamu yönetimindeki bürokratik yapının hantallığı nedeniyle , çoğu zaman tek bir iş niteliğindeki bir faaliyet çeşitli birimler arasında bölünmüş durumdadır. Dolayısıyla bu tür örnekler , işleri yavaşlatan , maliyeti artırıp hizmet kalitesini düşüren hantal bir bürokrasi yaratmaktadır. Aynı zamanda örgütlenme açısından konu ele alındığında , görev bilincinin yeterince gelişmemiş olması danışmaya ve uzmanlığa gereken ilginin gösterilmemesi , merkeziyetçi yönetim eğilimi , iletişimde aşırı bürokratik eğilimler , değişim ve gelişmelere zamanında uyum sağlayamayan bir yönetim anlayışı , eğitimsiz kalan personelin değişime karşı direnci gibi sorunlar da örgüt çalışanları yani iç müşteriler açısından çeşitli sorunları oluşturmaktadır. Keza içsel güdülenmeyi en fazla etkileyen unsur , başarının vurgulanması ve geliştirilmesi , başarısızlığın göz ardı edilmesi olmasına karşın ,¹⁸ 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda ceza maddeleri sayfalar dolusu iken ödüllendirme tek madde halinde düzenlenmiştir.¹⁹

Hukuki sorunlar da , kalite sorunu olarak ele alınması gereken bir konudur. Modern yönetimlerde , yönetim hukuka bağlı olup , hukukun üstünlüğü ve hukuka uygunluk , yönetimin her alanında ve düzeyinde , bütün eylem ve işlemlerinde sağlanması temel ve vazgeçilmez bir ilke olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda devlet gücünü , ülkede hukuk devletini egemen kılmaktan ve etkin bir adalet kurumunun altyapısını üretmekten almaktadır. Ancak ülkemiz gibi gelişmekte olan birçok ülkede ortak sorun ; yasama ve yargı gözetiminin yetersiz olmasıdır. Yasa koyucular bilgi sıkıntısı çekmektedirler. Yine yasalara duyulan saygı ve onları uygulamaya yönelik tutumlar oldukça gevşektir.

Kaliteye ilişkin diğer bir sorun da meşruiyet sorunudur. Kamu yönetiminin varlığını ve etkinliklerini meşru kılan en önemli iki etken , kamu yönetiminin varlığını ve etkinliklerini dayandırdığı yasalarla halkın yönetime duyduğu güvendir. Bu çerçevede kamu yönetimine güveni sarsan nedenler , genel olarak yönetimin kamu yararına aykırı tutum , işlem ve eylemleridir. Ülkemizde ise ,

¹⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU , Toplam Kalite Yönetimi , Kalder Yayınları , İstanbul , 1992 , s. 69

¹⁹ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt: 5 , Sayı : 2 , Mart 1996 , s. 17

demokratik rejimin meşruiyetini daha çok hızlı karar alabilme ve kamu düzenini sağlamadaki güçlükler etkilemektedir. Bunlara adaletin işlememesi ile siyasi ve ekonomik yolsuzlukların önlenememesi eklenebilir.

Kamu yönetimi sistemimizde varolan kalite sorunlarının çeşitlendirilmesi ve genişletilmesi mümkündür.²⁰ EFQM'den en fazla ödül alan ülke , Türkiye olmasına karşın , ülkemizde hala kalite adacıkları var ama kalite kıtası henüz yoktur.²¹

C. Türkiye'de Yerel Yönetimler (Mahalli İdareler)

Mahalli İdareler , il , belde ve köy gibi belli bir yerde oturanların , yerel ve ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere , merkezi idarenin dışında , devletten ayrı tüzel kişilikleri bulunan , belli bir özerkliğe sahip olan , organları mahalli seçimle iş başına gelen kamu kuruluşlarıdır.²²

Ülkemizde , tüm hukuki niteliklere sahip mahalli idarelerin kurulması Cumhuriyet döneminde gerçekleşmiştir.²³ Yerinden yönetim sisteminin belli bir yöre itibariyle uygulanması sonucu ortaya çıkan yerel yönetimler Anayasa'nın 127. maddesine göre "...il , belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunla gösterilen , seçmenler tarafından oluşturulan kamu tüzelkişileri" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere yerel yönetimler , il , belediye ve köy idareleri olmak üzere üç türdür.²⁴ Ancak bunlar içerisinde , ülke içerisindeki yeri ve yerine getirdiği fonksiyon bakımından önem taşıyan kuruluş , belediyelerdir. Çünkü il özel idareleri ve muhtarlıklar , genelde merkezi yönetimin adeta bir hiyerarşik kademesi durumunda işlev gösterme özelliğine bürünmüş

²⁰ ÇUKURÇAYIR – SİPAHİ , a.g.m. , s. 40-44

²¹ Hasan SUBAŞI , Röpörtaj , Önce Kalite Dergisi , Sayı :87 , Yıl 13 , Ocak 2005 , s. 16

²² Kemal GÖZLER , İdare Hukuku , Birinci Basım , Ekin Kitabevi Yayınları , C.I , Bursa , 2003 , s. 287

²³ Halil NADAROĞLU , Mahalli İdareler , Beta Yayını , İstanbul , 1994 , s. 165

²⁴ GÜNDAY , a.e. , s.419

durumda olup , gittikçe merkezi yönetimle özdeşleşmiş bir özellik içine girmiş durumdadır.²⁵

1. İl Özel İdaresi

Merkezi idarenin taşra örgütü olan il , aynı zamanda bir yerel yönetimdir. Yerel yönetim olarak il , merkezi idareden tamamen ayrı olup , devlet tüzelkişiliği dışında ayrı bir tüzelkişiliğe sahiptir.²⁶

İl özel idaresi , bir mahalli idare olarak 13 Mart 1329 (1913) tarihli İdarei Umumiyei Vilayet Kanunu Muvakkatı ile ortaya çıkmıştır. Kanunu Muvakkat , II. Meşrutiyet ve özellikle Cumhuriyet döneminde pek çok değişikliklere uğramasına rağmen , bugün hala yürürlükte bulunmaktadır. Kanunu Muvakkatı günün koşullarına uydurmak amacıyla 16 Mayıs 1987 tarih ve 3360 sayılı kanun ile , bazı değişiklikler yapılmış ve bu arada Kanunu Muvakkatın adı da İl Özel İdaresi Kanunu olarak değiştirilmiştir.²⁷

İl özel idareleri çok önemli görev ve yetkilere sahip olmakla birlikte bu görev ve yetkilerinin çok büyük bir bölümünü yeterli mali kaynaktan yoksun oldukları için merkezi idareye bırakmış durumdadırlar. Bu durum yerel demokrasinin gelişmesini engellemektedir. Keza il özel idaresinin başında devlet memuru olan bir valinin bulunması onun özerkliğini azaltmaktadır.²⁸

2. Köy İdaresi

Köy idareleri , en eski yerel yönetim birimleridir. Küçük bir alanda yerleşerek toplu bir biçimde yaşayan köylüler tarihin en eski dönemlerinden beri ihtiyaçlarını karşılamak üzere , devlet teşkilatından ayrı bir teşkilat meydana getirmişlerdir. Bununla birlikte köylerin kamu tüzelkişiliğine sahip bir yerel

²⁵ ÇEVİKBAŞ , a.g.m. , s. 70

²⁶ GÜNDAY , a.e. , s. 419

²⁷ GÜNDAY , a.e. , s. 420

²⁸ GÖZLER , İdare Hukuku Ders Notları , s. 84 – 85

yönetim olarak kurulmaları Cumhuriyetin ilk yıllarına rastlamaktadır.²⁹ Köyler , 18 . 3 . 1924 tarih ve 442 sayılı köy kanunu ile düzenlenmiştir.³⁰

3. Belediye

Belediyeler , bir beldenin ve belde halkının yerel nitelikteki ortak ve medeni gereksinimlerini düzenlemek ve karşılamak amacıyla hizmet gören kamu tüzelkişileridir. Belediyeler , il özel idarelerinin tersine , insanların topluca oturdukları belirli ve sınırlı yerlerin idare birimleridir.³¹

Temeli , İstanbul'un Beyoğlu ve Galata yöresinde deneme niteliğinde bir belediye şubesi kuruluşuna kadar giden bugünkü belediye sistemimiz , Cumhuriyet dönemine Osmanlı Devletinden aktarılan 389 belediye ile girmiş ³² , 2000 yılında bu sayıyı 3216'ya yükseltmiştir. ³³ Belediyeler , 3 Nisan 1930 tarih ve 1580 sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenmiş bulunmaktadır.³⁴

1984 yılında belediye sınırları içinde birden çok ilçe sınırı bulunan şehirlerde büyük şehir belediyesi ismini taşıyan yeni bir yerel yönetim modeli oluşturulmuştur. 3030 sayılı bu yasa büyük şehir belediyelerinin kuruluş ve işleyişini düzenlemektedir. Bugün 16 adet büyük şehir belediyesi vardır.³⁵

D. Türkiye'de Belediyelerin Sorunları

Ülkemizdeki yeri ve yerine getirdiği fonksiyon dikkate alındığında , yerel yönetimler içerisinde belediyelerin çok ciddi problemlere sahip olduğu gözlenmekte ve belediyelerin yaşadığı sorunları düzeltici çalışmaların acilen ve öncelikle başlatılması gerekmektedir. Türkiye'de belediyelerin yaşadığı en önemli sorunlar şunlardır.

²⁹ GÜNDAY , a.e. , s. 457

³⁰ GÖZLER , İdare Hukuku Ders Notları , s. 88

³¹ GÜNDAY , a.e. , s. 432 - 433

³² Mustafa ÖKMEN , “Yerel Yönetimlerde Özerklik Eğilimleri , Avrupa ve Türkiye” , PARLAK – ÖZGÜR , a.e. , s. 105

³³ GÖZLER , İdare Hukuku , C.1 , s. 328

³⁴ GÜNDAY , a.e. , s. 433

³⁵ GÖZLER , İdare Hukuku Ders Notları , s. 88

1. Mali Kaynak Sıkıntısı

Mali kaynak sıkıntısı belediyelerin en önemli sorunudur. Belediyeler içinde küçük belediyelerin durumu daha da kötüdür. Küçük belediyelerin ortalama geliri belediye gelirleri ortalamasının 1/5'i dolayındadır. (Türkiye'deki belediyelerin % 60'tan fazlasının nüfusu 5000'den azdır.)³⁶

Türkiye'de hem devlet gelirlerinden alınan paylar , hem de belediyelerin öz gelirleri , uygulamada , belediyelerin yaptığı görev ve hizmetler için günün koşullarına göre yetersiz kalmakta ve belediyeleri özerk kurumlar olarak devlete karşı bağımlı duruma sokarak işlevlerini tam ve yeterli bir şekilde yerine getirmelerini engellemektedir.³⁷

2. Nitelikli Personel Eksikliği

Kamu hizmetlerinde çalışma koşullarındaki iyileştirmeler , örneğin kariyer geliştirme , personel gelişimi , yeterli ücret ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları etiksel davranışa yol açan bir ortam yaratmaktadır. Bu anlamda temel prensiplerin kullanılması (liyakat ilkesi) eleman alınırken bu ilkenin göz önünde bulundurulması ve terfilerin bu doğrultuda yapılması kamu hizmetlerinin daha verimli ve etkin gerçekleşmesine neden olmaktadır.³⁸ Ancak ülkemizde yönetsel ve siyasal kaygılarla niteliksiz elemanın işe alınması gerekli nitelikte elemanların istihdam edilmesini zorlaştırmakta ve çağdaş yönetim tekniklerinden yeterince yararlanılmasını güçleştirmektedir. Çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmaması / uygulanamaması sonucu zaten kısıtlı olan kaynaklar yararlı biçimde kullanılamamaktadır.³⁹

³⁶ Turgay UZUN-Hüseyin KURT , “Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler ve Sorunları ” , PARLAK – ÖZGÜR , a.e. , s. 89

³⁷ ÇEVİKBAŞ , a.g.m. , s. 93

³⁸ ÖZTÜRK-COŞKUN , a.g.m. ,s. 160

³⁹ UZUN-KURT , a.e. ,s. 87

Belediyelerde bütçe imkanlarının yetersizliğinden personel sorunları yaşanmaktadır. Küçük belediyelerin % 25'inde hiçbir teknik eleman yoktur. Ortalama bir küçük belediyede personel sayısı 12 dolayındadır. Bunların eğitim düzeyi de çok düşüktür. Mali kaynak ve personel yetersizliği nedeniyle , belediyeler kendilerine yüklenen görevleri ya hiç yapamamakta veya yetersiz olarak yürütmek durumunda kalmaktadır.⁴⁰

3. Demokratik Niteliklerin Yetersizliği

Halkın istek ve beklentilerinin kamusal otoriteye yansımaları yolunda , en kısa ve gerçekçi işlev gören kurum , yerel yönetimlerdir.⁴¹ Ülkemizde ise diğer yerel yönetim kurumları gibi belediyeler de demokratik nitelikleri itibariyle bazı eksikliklere sahiptir.Yerel halkın belediye yönetimine katılımı sınırlıdır.⁴² Belediye ile halkın en yakın etkileşimi yalnızca oy verme sırasında kendini belli etmekte ve daha sonra bu ilişki giderek yoğunluğunu azaltmaktadır.⁴³ Keza ülkemizde belediye yönetiminde açıklık ilkesine yeterince uyulmamaktadır.⁴⁴

4. Şekli Denetim

Türkiye`de vesayet denetimi ; yerel yönetim birimlerinin kararları , eylem ve işlemleri , organları ve personeli üzerinde , onaylama , erteleme veya geciktirme , iptal veya bozma , yerine geçme ve önceden izin alma gibi hemen her konuda yerel yönetim özerkliğini zedeleyici şekilde uygulanmaktadır. Türk yerel yönetimleri üzerinde uygulanan vesayet denetimi , esas itibariyle , belediyeler üzerinde yoğunluk göstermektedir. Özerk yerel yönetim düşüncesine yer verilmeden yapılan denetim , sadece merkezi idarenin istekleri , yani kanun hükümlerine uygunluğu saptamaya yarar bir denetim olagelmektedir. Ayrıca

⁴⁰ UZUN-KURT , a.e. ,s. 89

⁴¹ Metin KAZANCI , “ Yerel Yönetimler Üzerine Birkaç Not ” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt :16 , Sayı : 4 , Aralık 1983 , s. 49-50

⁴² UZUN-KURT , a.e. , s. 89

⁴³ ÇEVİKBAŞ , a.g.m. , s. 89

⁴⁴ UZUN-KURT , a.e. , s. 89

Türkiye’de vesayet denetimi kanunlarla son derece ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir. Vesayet denetimi , fazla ayrıntılı olması sonucunda hiyerarşik bir denetime dönüşerek , biçimsel olmaktan öteye gidememekte ve etkisiz kalmaktadır. Sıkı bir merkezi denetim altında tutulan yerel yönetim birimleri , halkta yapıcı ve atılcı bir katılım güdüsü yaratmadığı için beklenen etkinlikten yoksun kalmaktadır.⁴⁵

E. Belediyelerde Kalite

Yeryüzünde topluluklar oluşturarak yaşamlarını sürdüren insanlar , tarihsel süreç içinde uygarlaşarak toplu yaşam alanları ve kentler kurmuşlardır. Kentsel yaşamda insanlar , doğumlarından ölümlerine kadar , sürekli olarak merkezi idarenin yanı sıra yerel yönetim kurum ve kuruluşlarının sundukları kamusal hizmetlerden de yararlanmışlardır. Günümüzde bilim ve teknoloji hızla gelişmiş , insanların yaşam standartları ve eğitim düzeyleri hızla yükselmiş ve kamu hizmetlerinden beklenen kalite düzeyleri de artmıştır. Bu artan kalite istemi karşısında , yerel kamu kurum ve kuruluşları da kendilerini günün koşullarına göre yenilemek ve geliştirmek zorunda kalmışlardır.⁴⁶

Belediyeler belde , ilçe ve illerde yaşayan insanların yaşamlarını sağlıklı , düzenli ve mutlu kılmak için hizmetler üretirler. Belediyeler işlevleri gereği **hizmet sektörü** , bürokratik açıdan ve kamuoyunu ilgilendirdiği için **kamu sektörü** olarak sınıflandırılmasına karşın halkın oylarıyla halka kaliteli hizmet sunma (yol , su , kanalizasyon , gaz , park , temizlik , gıda , sağlık kültürel altyapı v.b.) vermek üzere seçilerek oluşturulan demokratik kuruluşlardır.⁴⁷

Toplam Kalite Yönetimi ; günümüzde belediyelerin güçlendirilmesi , daha özerk kılınması , kısaca yerelleşmesi çabalarını hızlandırıcı , etkililiği artırıcı , seçilmişlerin tekrar seçilmesini sağlayıcı bir yönetim yaklaşımı olarak

⁴⁵ ÇEVİKBAŞ , a.g.m. , s. 94

⁴⁶ Hüseyin ERKAL - Yusuf KARAKILÇIK , “ Belediye Zabıtasının Örgütsel Yapısı , Sorunları ve Kentsel Yaşam Kalitesine Etkilerinin İrdelenmesi ” , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt : 9 , Sayı : 4 , Ekim 2000 , s. 86

⁴⁷ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 19

görülmektedir. Söz konusu yaklaşımda ana ilke , yetkilerin ve sorumlulukların ve hesap vermelerin , hizmetin üretildiği yere kadar götürülmesini sağlamaktır. Belediye yöneticileri ve karar organları , halk tarafından , kendilerine kaliteli hizmet üretsinler diye seçilirler.⁴⁸

Yerinde Toplam Kalite Yönetiminin , hem çalışanlara verilen değer ile onların katılımı yani insan odaklı yönetim , hem de müşteri veya halk tatmini hedefleri , belediye yönetiminin iktidarını sürdürmesini sağlamada ve tekrar seçilmesinde etkin rol oynar. Belediye yönetimleri , ürettikleri hizmetin kalitesinin halkın isteklerine uygunluğu oranında görevde kalabilir ve tekrar seçilebilirler. Söz konusu *kalite* , (halkın belediyelerden beklediği görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme) ancak halka yakın olmakla sağlanabilir. Bu anlamda kaliteli hizmet sunma başarısını gösteren belediyelerde bulunan ortak özellikler şöyle sıralanabilir.⁴⁹

1. Halkı Yanına Alma

Bu ölçüt , belediyelerin varlık nedeni olan belde halkı ile çeşitli düzeylerde gereksinimlerini karşılamak için kesintisiz olarak yakın ilişkiler kurulmasını içerir. Başarılı yerel yönetimler , halkın katılımına önem verirler , hemşehrilerin sorunlarına ve taleplerine duyarlı , kaliteli yanıt vericidirler.⁵⁰ Belediye yönetimleri , demokrasi okulu olma ve halkın katılımına fırsat tanıma gibi yollarla demokratikleşmeye çeşitli katkılar sağlamanın yanı sıra , yerel nitelikli hizmetlerin verimli , yerinde ve hızlı sunumunu da gerçekleştirmektedir.⁵¹

⁴⁸ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 16

⁴⁹ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 16

⁵⁰ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 20

⁵¹ Sedat AZAKLI – Hüseyin ÖZGÜR , “ Belediyelerde Başkan , Meclis ve Encümen İlişkileri ile Güç Dağılımı ” , PARLAK – ÖZGÜR , a.e. , s. 161

2. Siyasal İlişkiler

Bu ölçüt , belediyeler açısından özel bir önem taşır. Siyasal ilişkiler , seçilmiş organlarla atanmış kadrolar arasındaki ilişkileri ve çalışma ortamını biçimlendirir , siyasal istikrarın oluşmasını ve korunmasını sağlar. Başarılı belediyelerde , politika oluşturucular ile her düzeydeki çalışanlar arasında olumlu , açık , saygılı ve karşılıklı desteğe dayalı ilişkiler egemendir.⁵²

3. Gelişmeyi Planlamaya (Aksiyona) Yönelik Olma

Başarılı belediyeler , göğüslemeleri gereken sorunları ve önceliklerini saptarlar ve aksiyonu geçmenin önüne dikilen yapısal , siyasal , yasal ve çevresel engellerle mücadele ederek , bölgesel işbirliği ve sorunlara çözüm ararlar.⁵³

4. Yaratıcılık ve Girişimcilik

Başarılı belediye yöneticileri , sorunları çözmeye yönelik olarak düşünce geliştirmek ve yeni atılımlar yapmak için tüm çalışanlara ortam hazırlar , kaynak sıkıntısı ile karşılaştıklarında bile yaratıcı çözümleri uygulamaya koyarlar.⁵⁴ Gelişmeler , bizzat işi yapanlar tarafından , iş başında gerçekleştirildiğinden herkesin yaratıcılığını ortaya koymasına fırsat vermektedir. İş yapanlar tarafından önerildiği için benimsenmesi ve sahiplenilmesi çok kolay olur. Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık görülür ve dinamizm artar. İş yapanların teknik bilgi ve becerileri gelişir. İşlerini daha iyi anlamaları ve yapmaları sağlanmış olur. Belediyelerde geline nokta hiçbir zaman tatmin edici bulunmamaktadır. Kötü yapılan her şey iyi yapılabileceği gibi , iyi yapılan her şey de daha iyi yapılabilir.⁵⁵

⁵² Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 21

⁵³ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 20

⁵⁴ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 20

⁵⁵ GÖKÇÜMEN Ayşe v.d. , Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı , Birinci Basım , Kalder Yayınları , İstanbul , 1999 , s. 53

5. Çalışan İnsana Yönelik Olma

Bu ölçüt belediye çalışanına , sözde kalmayan gerçek bir yakınlık gerektirir. Başarılı yerel yönetimler , çalışanlarına yetkin ve saygın insanlar olarak davranır , onları en değerli kaynağı olarak görür.⁵⁶

6. Değerler ve Ahlak

Başarılı belediyeler , açık olarak tanımlanmış bir değerler sistemine ve ahlak anlayışına sahiptirler. Bu değerlerin çalışanlar tarafından anlaşılmasını , benimsemesini ve bir gurur ve coşku kaynağı olmasını sağlarlar.⁵⁷

7. Görev Anlayışı ve Hedefler

Bu ölçüt belediyelerin varlık nedenini ortaya koyar. Başarılı yerel yönetimler , görev anlayışlarını ve hedeflerini , değişen kaynaklarına ve hemşehrilerin gereksinim ve taleplerine göre değerlendirirler , görev anlayışlarını , yerel yönetim hedeflerinin ve yerel topluluğun temeli olarak algılarlar , bu çerçevede , hizmetin sürekli , etkin ve verimli biçimde sunulmasını sağlarlar.⁵⁸

8. Örgüt Yapısı

Başarılı belediyelerde köhne , bürokratik yapıların olumsuz etkileri en aza indirilmiştir. Bu tür yönetimler , yetki devrini özendiren , merkezi yönlendirmeyi ilkeli bir düzeyde tutan , kurumsal işleyişi karmaşıklaştırmaktan çok kolaylaştıran , basık , basit ve işlevsel bir yapıya sahiptirler.⁵⁹

⁵⁶ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 20

⁵⁷ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 20

⁵⁸ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 20 – 21

⁵⁹ Ömer PEKER , “ Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi ” , s. 21

Bu ölçütler dikkate alındığında , ülkemiz belediyelerinin oldukça büyük problemlerle karşı karşıya oldukları saptanmakta ve belediyeleri iyileştirici ve geliştirici çalışmaların acilen başlatılması gerekmektedir.

1990'lerden sonra özel sektörün yanı sıra bazı belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesi doğrultusunda yönetim anlayışlarında değişimler gerçekleştirerek , sundukları hizmetlerde kalite düzeyini artırmışlar ve dolayısıyla vatandaşların memnuniyetini üst düzeylere yükseltmeyi başarmışlardır.

III. BURSA OSMANGAZİ VE İNEGÖL BELEDİYELERİ YÖNETİM SİSTEMLERİ : KALİTE YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Sanayileşmenin kentleşmeden hızlı gerçekleştiği , şehirlerden biri olan Bursa , yoğun göç alan , kentsel hizmet gereksiniminin hızla arttığı ve bu anlamda kentsel hizmetlerin profesyonel bir şekilde sunulduğu yönetimlere gereksinim duyan büyük metropollerimizdendir. Bursa belediyelerinden bazıları , gerek nitelik gerekse niceliksel anlamda halka daha kaliteli hizmet sunmak amacıyla organizasyonlarını , çağdaş yönetim anlayışları doğrultusunda şekillendirerek , Toplam Kalite Yönetimini belediye yönetimlerine uygulayarak , önemli başarılar gerçekleştirmişlerdir.

Çalışmanın bu bölümünde , sanayi , sosyal ve kültürel alanlarda ülkemizin gelişmesine önemli katkılarda bulunması bağlamında birbirlerine benzerlik gösteren Bursa belediyelerinden ; Toplam Kalite Yönetimini uygulayan belediyelerimizden biri olan Bursa Osmangazi Belediyesi ile , Toplam Kalite Yönetimini uygulamayan Bursa İnegöl Belediyesi hizmet masaları ve eğitim programları sunularak Toplam Kalite Yönetiminin yerel yönetimler üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

A. Bursa Osmangazi Belediyesi Kalite Çalışmaları

18.06.1987 tarih ve 3391 sayılı kanunla kurulan Osmangazi Belediyesi , 26 Mart 1989 tarihinde yapılan Mahalli İdareler Seçimleri sonucu seçilen Başkan ve Meclis üyeleri ile fiilen teşekkül etmiş bulunmaktadır. Osmangazi Belediyesi , ilçe sınırları dahilinde 2.232 hektarı mücavir alan olmak üzere toplam 13.985

hektarlık bir alana hizmet vermektedir. Devlet İstatistik Enstitüsünden alınan verilere göre Osmangazi İlçesi 2000 nüfus sayımı kesin sonuçları itibari ile 63.210'u köyde , 579.127 şehirde olmak üzere 642.337 kişi nüfusa sahiptir. Mahalle sayısı 92'dir. Osmangazi Belediyesi ; konut , ticaret , trafik ve yerleşme açısından Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin en büyük , nüfusu en yoğun , buna paralel olarak da problemleri en fazla olan İlçesi ve Belediyesi durumunda bulunmaktadır.Geniş bir hizmet alanına sahip olan belediye , Santral Garaj Merkez Binası , Soğanlı Şantiye Binaları , Kültür Merkezleri ve birçok karakol ve sağlık ocağı ile ilçeye hizmet vermektedir.¹

1. Bursa Osmangazi Belediyesi Kalite Çalışmaları Başlangıç ve Kurulum Süreci

Osmangazi Belediyesi Kalite Çalışmalarına , Temmuz 2000 tarihinde sistemin kurulumunda destek ve eğitim vermesi için bir danışmanlık firması ile anlaşma yaparak başlamıştır. İlk olarak ; 1 adet Yönetim Temsilcisi , 1 adet Kurum Dokümantasyon Sorumlusu ve her birimde 1 adet olmak üzere Birim Dokümantasyon Sorumluları , Başkanlık Makamının olurları ile görevlendirilmiştir.²

Sistemin kurulumu için sonraki aşama olarak 20 Eylül 2000 tarihinde **Stratejik Planlama ve Hedeflerle Yönetim** ile 27-28 Eylül 2000 tarihlerinde de **ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi** eğitimleri 26 kişilik Daire Amirlerinden oluşan bir ekibe verilmiştir. Eğitimin amacı Kalite Yönetim Sisteminin tanıtımı , gerekliliği ve iş hayatı için geçerliliği / güncelliği anlamında bir bilinç oluşturmak olarak saptanmıştır.

İlk eğitimin alınmasının ardından sistemin gerekleri olan ve işleyişe bir standart getirmek anlamında önem teşkil eden sistem dokümanlarının

¹ Metin ÇAĞLAR , “ Bursa Osmangazi Belediyesinin Tanıtımı ” Osmangazi Belediyesi Kalite El Kitabı , s.1

² Bu bölümdeki bilgiler , Bursa Osmangazi Belediyesi Kalite Sorumlusu Tuğba DOĞAN ile 25 . 04 . 2005 - 20 . 05 .2005 tarihleri arasında yapılan görüşmelerden aktarılmaktadır.

hazırlanması 15 günde bir gerçekleşen danışman ziyareti nezaretinde gerçekleştirilmiştir. Bu dokümanlar ;

- Görev Tanımları
- Prosedürler (İş Akışları)
- Talimatlar
- Kalite Planları
- Kalite Hedefleri ve
- Misyon Vizyon çalışmalarıdır.

a. Görev Tanımları

Belediyede yapılan işlemleri çalışan kişi bazında değil görev bazında tanımlayan , ilgili görevde çalışan kişinin değişmesi halinde de görevi devralan kişiye görevin gerekleri anlamında yol gösterici olması amaçlanan dokümanlardır.

b. Prosedürler (İş Akışları)

Belediyede yapılan işlemleri işlerin akış sırası , onay sıralaması ve kontrol noktaları gibi kriterlere dayanarak tanımlayan dokümanlardır.

c. Talimatlar ve Kalite Planları

Talimatlar ve Kalite Planları ise prosedür gibi ana proses kapsamına girmeyen , daha ayrıntıya giren konu başlıklarında hazırlanan ve ara işlemleri tanımlayan dokümanlardır.

d. Kalite Hedefleri

Her yıl başında birimlerce belirlenen , başkanca onaylanan ve yılda 4 defa toplanan Yönetim Gözden Geçirme Toplantılarında tüm daire amirlerinin ve yönetimin katılımı ile gelişimi takip edilen dokümanlardır.

e. Misyon Vizyon Çalışmaları

Misyon vizyon çalışmaları ise , birimlerin görevleri ile görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi ile ileride varılacak noktayı işaret eden bir politika olarak ifade edilebilecek dokümanlardır.

Tüm bu dokümanların hazırlanması aşamasında personelin kurulmakta olan sistemi sahiplenmesi ve benimsemesi için , tüm personele 1'er günlük **Müşteri İlişkileri ve Hizmet Sunuş** ile **Kalite Bilinci** eğitimleri verilmiştir.

Bursa Osmangazi Belediyesi , ISO 9001:2000 standardının gereklerine uygun olarak bir Kalite Yönetim Sistemi kurmuş ve uygulamaya almıştır. Bütün gerekleri dokümante edilmiş sistem çeşitli yöntemlerle sürekli iyileştirilmekte ve süreklilik sağlanmaktadır. Kalite Sisteminin ayrıntılarında ;

- Kalite Yönetim Sisteminin gereklerine karşılık Osmangazi Belediyesi uygulamaları tanımlanmıştır.
- Proseslerin birbiri ile olan etkileşimi ve sonuçları , süreç listesi ve süreç tanıtım formları ile tanımlanmıştır. Kalite El Kitabının Ekler bölümünde süreç listesi verilmiştir.
- Prosesleri uygulamak ve etkili bir şekilde kontrol edebilmek için gerekli olan kriterler ve yöntemler belirlenmiştir. Yöntem ve kriterler "Süreç Tanıtım Formları" ile tanımlı hale getirilmiştir.
- Proseslerin sürdürülebilmesi için gerekli her türlü kaynak ve güncel bilgi Süreç Tanıtım Formlarında tanımlanmış ve sağlanmaktadır.
- Prosesler sürekli ölçülüp analiz edilmekte ve faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

Sistem kurulum çalışmaları 2 yıl sürmüş olup , bu süreçte gerçekleştirilen İç Kalite Tetkikleri ile de hem sistemin iç denetimi sağlanmaya çalışılmış , hem de bu çalışma TSE tarafından gerçekleştirilecek tetkike hazırlık olarak kabul edilmiştir. TSE'ye belediyece belge alımı için Nisan 2002'de yapılan başvurunun ardından , TSE tarafından Mayıs 2002 tarihinde Ön İnceleme Tetkiki

gerçekleştirilmiştir. Ön inceleme tetkiki ardından Temmuz 2002 tarihinde yapılan Belgelendirme Tetkiki neticesinde belediye Ağustos 2002 tarih ve KG-2013/02 numaralı TSE Kalite Sistem belgesine sahip olmuştur.

2 yıllık çalışma neticesinde alınan TSE-EN ISO 9002:1994 standardına uygunluk belgesi ardından dünya çapında güncellenen standardın belediyeye adapte edilmesi anlamında Eylül 2002 tarihinde başlatılan çalışmalar ile Kasım 2003 tarihinde TSE-EN ISO 9001:2000 standardına uygunluk belgesi de belediyece alınmıştır.

Osmangazi Belediyesi , 1580 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda belirtilen;

- Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri
- Bayındırlık ve İmar Hizmetleri
- Eğitim Hizmetleri
- Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri
- Esenlik Hizmetleri
- Mali Hizmetler
- Çeşitli Hizmetler

faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Kalite sistemi bu hizmetlere yönelik olarak kurulmuştur.

2. Bursa Osmangazi Belediyesi'nin Kalite Çalışmalarında Bugün Vardığı Nokta

Şu anda belediye genelinde tüm birimlerce hazırlanmış ve revizyonda olan ; 181 Görev Tanımı , 8 Prosedür , 80 İş Akışı , 77 Talimat ve 49 Kalite Planı bulunmaktadır.

Bugün halen sistemin güncel tutulması için tüm dokümanlar birimlerce kontrol altında tutulmaktadır. Hazırlık aşamasından farklı olarak bugün dokümanların takibi İnternet teknolojisi kullanılarak hazırlanmış bir **bilgisayar**

yazılımınca (Internet ortamında) yapılarak kağıt sarfiyatı en aza indirilmeye çalışılmıştır.

Yönetim Gözden Geçirme Toplantıları prosedür ile belirlenmiş zamanlarda gerçekleştirilerek hem sistemin genel gelişimi hem de birimlerin hedef seyirleri izlenmeye devam edilmektedir.

Bunun yanında , Öneri Sistemleri uygulamasının altyapısı hazırlanarak Kasım 2004 tarihinden bu yana uygulamaya alınmıştır. Bu sistem ile belediye çalışanlarının da yönetimin kararlarına katkı koymasına bu suretle de iş motivasyonunun artırımı hedeflenmektedir. Öneri sistemlerinin kurum çalışanlarına geri dönüşünde imkanlar dahilinde ödüllendirme uygulamalarına gidilecek ve kurum çalışanlarına geri dönüşü ise ücretli izin yada seminer olarak yapılacaktır.

3. Bursa Osmangazi Belediyesi Uygulama Örnekleri

a. Eğitim Çalışmaları

Bursa Osmangazi Belediyesi , işgücü kalitesini artırmak ve kalite sistemini daha etkin bir şekilde işletmek için bütün personelini kurum içi ve kurum dışı kaynaklarla sürekli eğitimlere tabi tutar. Hangi kademedeki eğitimlerin verileceği , Eğitim prosedürü gereği , Personel ve Eğitim Daire Müdürlüğü tarafından ilgili birimlerden her yıl başında istenen , talep ve öneriler doğrultusunda yıllık olarak hazırlanan ve Başkan tarafından onaylanan eğitim planında belirlenir. Plan dışında yıl içerisinde oluşan eğitim ihtiyaçları sonucu plan güncellenir. Ayrıca işe yeni başlayan memur ve işçilerin eğitimi de eğitim prosedürü kapsamında ele alınır. Plan dışında yıl içerisinde oluşan eğitim ihtiyaçları Personel ve Eğitim Daire Müdürlüğü koordinasyonunda gerçekleştirilir , plan güncellenir ve eğitim kayıtları arşivlenir. Alınan eğitimlerden sonra , eğitimin konu ve içeriğine uygun yöntemlerle eğitim etkinliği değerlendirilir ve etkinliği yetersiz olan eğitimler gerekirse yenilenir.

Alınan tüm eğitimler, eğitim takip formları ile kayıt altına alınır ve personel çalıştığı sürece bu kayıtlar saklanır.

Kalite çalışmalarının bir gereği olarak eğitim çalışmalarına da hız verilmesi ile kurum eğitim salonunda , belediye çalışanlarına pek çok konuda eğitimler verilmiştir. Bu kapsamda düzenlenen kişisel gelişim ve iş yaşamının iyileştirilmesi kapsamlı eğitimlerden bazılarının başlıkları ; Müşteri İlişkileri ve Hizmet Sunuş , Kalite Bilinci , Halkla İletişim ve Davranış Geliştirme , Etkin İletişim ve Beden Dili , Zaman Yönetimi , Performans Değerlendirme , Çağdaş Profesyonellik , Problem Çözme Teknikleri , İş Hayatında İnsan ve Davranışları , Başarılı Yönetim Stratejileri , Liderlik , İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi ve Süreç Yönetimi'dir.

(1) . Osmangazi Belediyesi Eğitim Faaliyetleri Prosedürü

(a) Amaç

Personelin niteliklerini geliştirme ve onların yeni koşullara hazırlanması ile ilgili bir sistem oluşturmaktır.

(b) Kapsam

Belediyenin , işlevleri arasında yer alan ya da alacak olan görevlerinin gereklerini daha iyi yerine getirebilmesi için , belediye personelinin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsar

(c) Tanımlar

Personel : Osmangazi Belediyesi personeli

Eğitim : Personelin niteliklerini geliştirmek ve personelin yeni koşullara hazırlanması

Birimler : Osmangazi Belediyesi'ndeki tđm birimler

(d) Uygulama ve Sorumluluklar

İ. Planlı Eğitimler

Personelin eğitim ihtiyaçlarının araştırılmasında birimlerin ve personelin katkısını sağlamak amacıyla her yılın Kasım ayında Personel ve Eğitim Mđdđrlđđđ'nce genelge hazırlanır. Hazırlanan bu genelge Personel ve Eğitim Mđdđrđ'ne gđnderilir. Personel ve Eğitim Mđdđrđ genelgeyi uygun bulmazsa , dđzeltilmek üzere hazırlayan memura geri gđnderir. Personel ve Eğitim Mđdđrđ genelgeyi uygun bulursa , genelge birimlere gđnderilir. Birimlerden gelen cevaplar doğrultusunda Personel ve Eğitim Mđdđrlđđđ'nce ihtiyaçlar değerlendirilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda Personel ve Eğitim Mđdđrlđđđ'nce Yıllık Eğitim Planı hazırlanır. Yıllık Eğitim Planı Personel ve Eğitim Mđdđrđ'ne gđnderilir. Mđdđr Yıllık Eğitim Planını uygun bulmazsa , planı dđzeltilmek üzere ilgili memura geri gđnderir. Yıllık Eğitim Planı Mđdđrđnce uygun bulunursa Başkanın onayına sunulur. Başkan , planı onaylamazsa ; dđzeltilmek üzere Personel ve Eğitim Mđdđrlđđđ'ne geri gđnderir. Başkan planı onaylarsa Yıllık Eğitim Planı doğrultusunda Eğitim Programı hazırlanır. Hazırlanan bu eğitim programında ; eğitimin amacı , kapsamı , konusu , eğitimin yapılacağı yer , zaman , eğitime katılacak personel ve eğitimi verecek kişi belirlenir. Eğitimin tahmini bedeli çıkartılıp , şartname hazırlanarak Encđmenin onayına sunulur. Ödeme ile ilgili Hesap İşleri Mđdđrlđđđ'ne bilgi verilir. Hazırlanan Eğitim Programı Personel ve Eğitim Mđdđrlđđđ'nce uygulamaya alınır. Verilen eğitim sonunda değerlendirme yapılır , istenirse katılımcılara belge verilir , uygulama ile ilgili takip yapılır.

İİ. Kurum İçi Plansız Eğitimler

Programda olmayan bir eğitim ihtiyacı olduğunda bu durum ilgili birim amirlerince veya yönetimce Eğitim Talep Formu ile Personel ve Eğitim Müdürlüğü'ne bildirilir. Personel ve Eğitim Müdürlüğü'nce araştırma yapılır. Eğitime ihtiyaç yoksa ; talebi yapan birime bilgi verilir. Eğitime ihtiyaç varsa ; programa alınması için Belediye Başkanı'nın onayına sunulur. Başkan konuyu inceler ; uygun bulmazsa ilgili birime bildirilmek üzere Personel ve Eğitim Müdürlüğü'ne gönderir. Başkan uygun bulursa ; Eğitim Planında gerekli revizyon Personel ve Eğitim Müdürlüğü'nce yapılır.

İİİ. Diğer Kurumlar Tarafından Düzenlenen Eğitimler

İlgili kurumdan eğitimle ilgili davetiye gelir. Personel ve Eğitim Müdürlüğü'nce Belediyede konuyla ilgili eğitime ihtiyaç olup olmadığı incelenir. Eğitime ihtiyaç yoksa ; eğitime katılımın olmayacağı ilgili kuruma bildirilir. Eğitime ihtiyaç varsa ; eğitime katılacaklar tespit edilir. Eğitimle ilgili masrafların ödenmesi hususunda hazırlanan yazı , bir karar alınması amacıyla Encümene havalesi için Başkanlık Makamına sunulur. Başkan yazıyı havale etmezse ; kuruma bilgi vermek üzere Personel ve Eğitim Müdürlüğü'ne geri gönderir. Başkan yazıyı havale ederse ; konu Encümende görüşülür. Encümen masrafların ödenmemesi hususunda karar alırsa ; Encümen Kararı , kuruma bilgi verilmek üzere Personel ve Eğitim Müdürlüğü'ne gönderilir. Encümen masrafların ödenmesi hususunda karar alırsa ; Encümen Kararı , işlemlerin başlatılması için Personel ve Eğitim Müdürlüğü'ne gönderilir. Eğitime katılacaklara , ilgili kuruma ve Hesap İşleri Müdürlüğü'ne konuyla ilgili bilgi verilir. Eğitime katılacak kişilerle ilgili gerekli olduğu hallerde vekalet verilmek suretiyle görevlendirme yapılır. Konuyla ilgili takip başlatılır. İşe yeni başlayanların eğitim faaliyetleri Aday Memurların Yetiştirilmelerine

İlişkin Yönetmeliğe göre yapılır. Görevde yükselecek personelin eğitim faaliyetleri Görevde Yükselme Yönetmeliği'ne göre yapılır. Planlanan eğitimler planlandığı tarihte gerçekleşmezse ; bu eğitimlerin durumu ilgili birim amirleriyle konuşulur. Eğitim ya ileri bir tarihe ertelenir ya da kurum içindeki mevcut olanaklarla gerçekleştirilir. Eğitime katılan personelin dosyalarındaki Personel Eğitim Takip Formu'na verilen eğitimle ilgili bilgiler işlenir. Eğitim kayıtlarının dosyalanması ve saklanması Personel ve Eğitim Müdürlüğü'nün sorumluluğundadır.

(e) İlgili Dokümanlar

Eğitim Talep Formu (PEM.P.01.F.01) , Eğitim Katılım Formu (PEM.P.01.F.02) , Yıllık Eğitim Planı (PEM.P.01.F.03) , Personel Eğitim Takip Formu (PEM.P.01.F.04) , Eğitim Değerlendirme Formu (PEM.P.01.F.05) , Eğitim Değerlendirme Analizi Formu (PEM.P.01.F.06)

(f) Referanslar

Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik , Görevde Yükselme Yönetmeliği , 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun ilgili maddeleri

(g) Dağıtım

Belediyenin tüm birimlerine dağıtım yapılır.

(2) . Kalitenin Eğitim Çalışmalarına Getirileri

Kalite ; tüm süreçlerde süreler , hedefler ve ölçümler üzerinde , rakamsal ispatlarla çalışan bir sistem getirmektedir. Eğitim çalışmalarında Osmangazi Belediyesi'nde kalite çalışmalarının başladığı 2000 yılına kadar eğitim verileri/bilgileri sağlıklı istatistiksel bir ortamda tutulmamaktaydı. Kalite çalışmaları , beraberinde prosedürde ayrıntıları ile yer alan bir çalışma sistemini getirmiştir. Kaliteye etki eden en önemli süreçlerden biri olan Eğitim çalışmalarında eğitimin etkinliğini ölçen , hedeflerle çalışan ve çalışan memnuniyetini önemseyen bir sistem getirilmiştir.

b. Hizmet Masaları

Kalite çalışmasının bir uzantısı ve tamamlayıcısı olarak görülen / düşünülen Hizmet Masaları Kasım 2001 tarihinde göreve başlamış olup , o günden bugüne vatandaşın Belediyedeki temsilcisi olmuştur. Masadan masaya ve bürodan büroya gzmeye son veren bu uygulama ile vatandaş başvurusunu hizmet masalarına yapmaya başlamış , evrakının / işleminin sonucu ile ilgili de bilgilendirilmiştir.

(1). Osmangazi Belediyesi Hizmet Masaları Prosedürü

(a) Amaç

Vatandaşın Belediye ile ilgili her türlü şikayet , öneri ve taleplerini hızlı , kolayca , yetkililerle birebir görüşerek yada telefon , faks , e-mail aracılığı ile iletebilmesi , bu talep , öneri ve şikayetlerin işlem görmesi , kayda alınması , takibinin sağlanması ve talep sahiplerinin bilgilendirilmesi için yazılı bir yöntem oluşturmaktır.

(b) Kapsam

Belediye ile ilgili tüm şikayet , öneri ve taleplerle , bunlara muhatap olan tüm belediye birim ve yan kuruluşlarını kapsar.

(c) Tanımlar

Belediye : Osmangazi Belediyesi.

Ş.Ö.T. : Şikayet , öneri , talep.

Belediye Hizmet Masası : Belediyenin idari yapılanması içinde yer alan bir birimdir. Belediye ile ilgili şikayet , öneri ve talepleri takip eder ve talep sahiplerini bilgilendirir. Şikayet , öneri ve talepler ile ilgili istatistik verileri Riyaset makamına iletir.

Belediye Hizmet Noktası : Belediye Hizmet Masası bünyesinde bulunan , şikayet , öneri ve talep sahibinin Belediyede ilk karşılandığı ve bilgilendirildiği departmandır.

İrtibat Noktası : Müracaatı Hizmet Masaları dışında herhangi bir birim ile birebir görüşme gerektiren vatandaşların , ilgili birimler ile görüşmelerini organize eden departmandır.

Alo Belediye : Vatandaşın Hizmet masalarına 24 saat ulaşmasını sağlayan , ücretsiz , telesekreterli telefon hattıdır.

(d) Uygulama ve Sorumluluklar

Şikayet , öneri ve talepler ile ilgili başvurular bizzat Belediye Hizmet binasına gelerek veya faks , Internet , mektup , dilekçe , Alo Belediye vasıtası ile Belediye Hizmet Masasına yapılır. Şikayet , öneri , talep iletisini alan

Belediye Hizmet Noktası Görevlisi , konunun Belediye hizmetlerini ilgilendirip ilgilendirmediğini kontrol eder. Konu Belediyeyi ilgilendirmiyorsa talep sahibini yönlendirir. Şikayet , öneri , talep iletisini alan Belediye Hizmet Noktası Görevlisi , konunun Belediye mücavir alan kapsamında olup olmadığını kontrol eder. Şikayet , öneri , talep iletisi Belediye hizmetlerini ilgilendiriyor ve Belediye mücavir alanında ise , Belediye Hizmet Noktası Görevlisi şikayet , öneri , talep başvurusunda bulunan vatandaşın başvurusu , Belediyeye belge veya belgeler vermesini gerektiriyorsa bunları matbu halde vatandaşa iletir ve belgelerin tam ve eksiksiz getirilmesini ister. Şayet şikayet , öneri , talep iletisi herhangi bir belge gerektirmiyorsa , vatandaş sıra numarası verilerek Hizmet Masalarına yönlendirilir. Hizmet Masalarına gelen vatandaşın şikayet , öneri , talep iletisi herhangi bir belge veya belgeler gerektiriyorsa , bunlar Hizmet Masası Görevlisi tarafından vatandaştan talep edilir. Belgelerin tamlığı ve eksiksizliği Belediye Hizmet Masası Görevlisi tarafından kontrol edilir. Şikayet , öneri , talep ile ilgili belgelerin tam ve eksiksiz olduğunu veya şikayet , öneri , taleplerin herhangi bir belge gerektirmediğini tespit eden Belediye Hizmet Masası görevlisi vatandaşın şikayet , öneri , talep ile ilgili görüşlerini dinler , ilgili notları Belediye Hizmet Masası Başvuru formuna 3 nüsha olarak kaydeder. Vatandaşa geri dönebilmek için gerekli tüm bilgileri de bu forma kaydeden Belediye Hizmet Masası Görevlisi , Evrak Takip Görevlisine şikayet , öneri , talep evrakları ve formlarının 1. ve 2. nüshalarını teslim eder. Dilekçe içeren şikayet , öneri , talepler Evrak Kayıt Görevlisi tarafından eklerinin tamlığı kontrol edilerek kayda alınır. Evrak Takip Görevlisi kaydettirdiği şikayet , öneri , talepleri Evrak Takip Formuna kaydeder. Belediye Hizmet Masası Başvuru Formunun 1. ve 2. nüshaları ile birlikte ilgili birimlere sevk eder. Evrak Takip Görevlisi Belediye Hizmet Masası Başvuru formunun 3. nüshasını işlemdeki şikayet , öneri , talep evrakları dosyasına kaldırır. İlgili birime şikayet , öneri , talep evraklarını götüren Evrak Takip Görevlisi , birimde evrak alma yetkisi bulunan personele imza karşılığı evrakları teslim eder. Evrak Takip Görevlisi birimlerde işlemi biten şikayet ,

öneri , talep evraklarının tamlığını kontrol ettikten sonra şikayet , öneri , talep evrakı çıktısı ve Belediye Hizmet Masaları başvuru Formunun 1. nüshasını Belediye Hizmet Masaları Koordinatörüne teslim eder. Belediye Hizmet Masaları Koordinatörü Evrak Takip Görevlisinin ilettiği tüm şikayet , öneri , talep evraklarını inceler. Belediye Hizmet Masası Başvuru Formlarına gerek gördüğü not veya uyarıları yazarak şikayet , öneri , talep evraklarını , evrakları düzenleyen Belediye Hizmet Masası Görevlisine Personel Evrak Takip Formuna kaydederek imza karşılığı teslim eder. Belediye Hizmet Masası Görevlileri , Belediye Hizmet masası Başvuru Formunda belirtilen açıklama ve talimatlar doğrultusunda şikayet , öneri , talep başvurusu sahibine telefon , faks veya e-mail aracılığı ile geri dönüp şikayet , öneri , talep ile ilgili son durum hakkında bilgi verir. Şikayet , öneri , talep ile ilgili , Belediyenin üzerine düşen tüm sorumluluklarını yerine getirdiğine dair şikayet , öneri , talep başvurusu sahibi ile mutabakata varıldığında evrakı düzenleyen Hizmet Masası Görevlisi , Hizmet Masası Başvuru Formunun 1. nüshasına adını ve soyadını yazarak imzalar. Şikayet , öneri , talep evrakları ve Belediye Hizmet Masası Başvuru Formu 1. nüshasını işlemi biten şikayet , öneri , talepler dosyasına kaldırır. Belediye Hizmet Masası Görevlisi tüm işlemler sonunda işlemde bekleyen şikayet , öneri , talepler dosyasında bulunan konu ile ilgili Belediye Hizmet Masası Başvuru Formunun 3. nüshasını imha eder. Şikayet , öneri , taleplerle ilgili geriye dönük izlenebilirlik ; referans numarası , konusu ve vatandaşın ad veya soyadı ile sağlanır. Belediye Hizmet masaları Koordinatörü tüm işlemleri rutin olarak kontrol eder ve aksama gördüğü yerlerde gerekli tedbirleri alır ve uygular. Şikayet , öneri , taleplerle ilgili tüm kayıtlar Belediye Hizmet Masası ve/veya ilgili birim tarafından Kalite Kayıtlarının Kontrolü prosedürüne göre saklanır.

(e) Dağıtım

Belediyenin tüm birimlerine dağıtım yapılır.

(2). Kalitenin Hizmet Masaları Çalışmalarına Getirirleri

Kalitenin Osmangazi Belediyesi'ne en önemli getirilerinden birisi de Hizmet Masalarıdır. Sistem kurulumu öncesinde birkaç başvuru masasından oluşan Hizmet Masaları kalite sistemiyle birlikte geçirdiği revizyonun ardından komple bir hizmet ve karşılama birimi haline gelmiştir. Bilgisayar kullanımı konusunda bilgili , halkla ilişkilerde başarılı ve en önemlisi kamunun hantallığına alışmamış yeni personeli ile kurulan hizmet masaları belediyede masadan masaya gezme , bugün git yarın gel devrine son vermiştir. Vatandaş başvurusu ile ilgili yapması gerekenleri Hizmet Masalarından öğrenmekte , bu işlem için numaratör uygulaması ile rahat bir bekleme dönemi geçirmektedir. Başvuru gerçekleştiği andan itibaren ise tek muhatabı Hizmet Masaları personeli olmaktadır. Vatandaşın belediyedeki temsilcisi konumunda olan Hizmet Masaları vatandaş memnuniyeti adına belediyede atılmış önemli bir adımdır.

B. Bursa İnegöl Belediyesi

Sadıkzade Süleyman Ağa başkanlığında , 1870 yılında kurulan İnegöl Belediyesi 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediyeler Kanunu ile birlikte düzenli ve sistemli belediyecilik faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır. İnegöl Belediyesi üstün , ileriye yönelik , başarılı çalışmalarıyla zaman içerisinde ülkemizin birçok il ve ilçesinden daha iyi yere gelmiş olup , ülkemizin sanayi ve sosyal alanındaki gelişmelerine de olumlu katkılarda bulunmuştur.³ İnegöl Belediyesi , 2004 yılında 500 milyon dolar ihracat gerçekleştirmiştir ve bu rakam ülke ihracatının % 1'ine tekabül etmektedir. Keza eğitime yüzde yüz destek kampanyasında 83 trilyon lirayla Türkiye birincisi olan Bursa'nın , katkısının tam 35 trilyon lirası İnegöl'den sağlanmıştır. İnegöl bünyesinde

³ İnegöl Dergisi , Bursa Haber Gazetesi 21 Temmuz 2005 eki , s.3

Uludağ Üniversitesi'ne bağlı Meslek Yüksek Okulu bulunmakta olup , Meslek Yüksek Okulu ilçenin sosyal ve kültürel anlamda gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Köyleri ile birlikte 200-210 000 nüfusu barındıran İnegöl , 52 ilden daha büyük olmasına karşın , ilçe olduğu için gerek personel gerekse yatırım bakımından gerekli desteği alamamaktadır.⁴ İnegöl Belediyesi hizmetleri merkez idare binası ile diğer üniteler kanalıyla yürütülmektedir. İnegöl Belediyesinde 185 memur , 217 işçi çalışmakta ayrıca 134 dolayında da geçici işçi hizmet vermektedir. ⁵ İnegöl Belediyesi bünyesinde , personelin bilinçlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programında yer almış olmakla birlikte , Toplam Kalite Yönetim modeli uygulanmamaktadır.

1. Bursa İnegöl Belediyesi Uygulama Örnekleri

a. Eğitim Çalışmaları

İnegöl Belediyesi'nde personelin etkinliğini artırma amacıyla 21. 06. 2004 ile 07. 07. 2004 tarihleri arasında hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmiştir. Toplam 35 saat süren ve 17 daire amiri ile ofis personeli ve zabıta memurlarının katıldığı hizmet içi eğitim seminerleri , İnsan Kaynakları Danışmanlık Merkezinden Uludağ Üniversitesi Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı öğretim üyeleri tarafından verilmiştir. Seminerde üzerinde durulan konular **Çağdaş Yönetim Teknikleri** başlığı altında , **Toplam Kalite** , **Etkin Liderlik Teknikleri** , **Etkin Motivasyon** , **İletişim Teknikleri** , **Zaman Yönetimi** , **Toplantı Teknikleri** , **Hizmette Toplam Kalite** , **Ekip Odaklı Çalışma ve Halkla İlişkiler** olarak toparlanmıştır.

⁴ Alınur AKTAŞ , “Röportaj ” , İnegöl Dergisi , Bursa Haber Gazetesi 21 Temmuz 2005 eki , s.8

⁵ Bu bölümdeki bilgiler İnegöl Belediyesi Personel Müdürü Davut AKPINAR ile 28. 07. 2005 – 05. 08. 2005 tarihleri arasında yapılan görüşmelerden aktarılmaktadır.

b. Hizmet Masaları

İnegöl Belediyesi , ülkemizdeki diğer küçük belediyelerle kader birliği içerisinde olup ciddi bir kaynak sıkıntısı ve buna bağlı olarak da personel eksikliği yaşamaktadır. Buna karşın belediye hizmet kalitesini ve dolayısıyla halkın memnuniyetini artırmak amacıyla bünyesinde hizmet masaları departmanı oluşturmuştur.⁶

İnegöl Belediyesi , Hizmet Masası aracılığı ile 2004/2005 yılı içerisinde halkın ihtiyaçlarını gidermek amacıyla gelen müracaatları inceleyerek , gerekli tahkikatlar doğrultusunda , ihtiyaç sahibi ailelere erzak , yakacak ve burs yardımında bulunmuştur. 2004-2005 Yılında Sosyal Yardım faaliyetlerinin gıda yardımı ayağında , 750 aileye Ramazan ayı öncesi erzak dağıtımını uygulaması yapılmıştır.Yakacak dağıtımında yardıma muhtaç 600 aile tespit edilmiş ve bu ailelere toplam da 240 ton kömür yardımı yapılmıştır. Eğitime destek vermek amacıyla üniversite öğrenimi gören 400 öğrenciye burs verilmiştir.

Hizmet masaları departmanında çalışan tek bir personel bulunmaktadır.Hizmet masaları sorumlusu , kişisel çabalarıyla gelen talep ,öneri ve şikayetleri bilgisayar ortamına aktarmakta ve böylelikle halka daha hızlı , daha etkin ve daha sistemli hizmet sunma başarısı göstermektedir.

Ayrıca İnegöl Belediyesi , **Kentsel İletişim ve Toplu Duyum Sistemi** adı altında başlattığı yeni uygulama ile belediye hizmetlerini ve her türlü ilanı , info mesaj olarak vatandaşların cep telefonlarına iletmektedir.

⁶ Bu bölümdeki bilgiler İnegöl Belediyesi Hizmet Masaları Sorumlusu Oğuz İLHAN ile 28. 07. 2005 – 05. 08. 2005 tarihleri arasında yapılan görüşmelerden aktarılmaktadır.

C. Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri Uygulama Örneklerinin Karşılaştırılması

Çalışmanın bu bölümünde , sanayi , sosyal ve kültürel alanlarda ülkemizin gelişmesine önemli katkılarda bulunması bağlamında birbirlerine benzerlik göstermesinin yanı sıra içinde bulunduğumuz bu seçim sürecinde AK Parti temsilcilerince yönetilen Bursa belediyelerinden ; Toplam Kalite Yönetimini uygulayan belediyelerimizden biri olan Bursa Osmangazi Belediyesi ile , Toplam Kalite Yönetimini uygulamayan Bursa İnegöl Belediyesi hizmet masaları ve eğitim programları yöre halklarının görüşlerinden yararlanılmak suretiyle karşılaştırılarak Toplam Kalite Yönetiminin yerel yönetimler üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

1. Araştırmanın Tanımı , Amacı , Varsayımları

a. Araştırmanın Tanımı

Bu araştırma ; belediyelerin sundukları hizmet kalitesini , Toplam Kalite Yönetimi modelinin uygulanması bağlamında değerlendiren ve bu konuyu Bursa ilindeki iki belediye bünyesinde kıyaslayarak inceleyen bir çalışmadır.

Araştırma , teorik ve uygulamalı bölümlerden oluşmaktadır. Teorik bölümlerde , konu , ilgili literatür çerçevesinde ayrıntılarıyla ele alınmış ve temel kavramsal altyapı ortaya koyulmuştur.

Uygulamalı araştırma bölümünün içerisinde , ilgili konu Bursa'da biri merkez biri ilçe belediyesi olmak üzere iki belediye bünyesinde anket* uygulaması ve dokümantasyon incelemesi şeklinde yapılan analiz ve değerlendirmeleri içermektedir. Ampirik çalışma kısmında , belediyelerin , Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulamalarının sundukları hizmet kalitesine olan etkilerini değerlendirmeyi hedefleyen bu çalışmada ; anket yöntemi

* Belediyelerin performansını değerlendirmek amacıyla deneklerce cevaplanan anket soruları örneği ekte verilmiştir.

kullanılarak , Toplam Kalite Yönetimini uygulayan ve uygulamayan iki belediyede eşit sayıda vatandaşın aynı sorulara cevap vermesi sağlanmış ve belediyelerin vatandaşlar gözündeki performansına istatistiksel olarak ulaşılmıştır.

b. Araştırmanın Amacı

Araştırma ile , her iki belediyenin , hizmet masaları ve eğitim programlarında gösterdiği performans , yöre halkının değerlendirmelerinden yararlanılarak istatistiksel olarak elde edilecek ve böylece yerel yönetimler üzerinde Toplam Kalite Yönetiminin nasıl bir etkiye sahip olduğu saptanmaya çalışılacaktır.

c. Ana Hipotez

Sınırlı kaynaklara ve önemli problemlere sahip ülkemiz yerel yönetimlerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması , yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda verimlilik yaratarak yöre halkının memnuniyetini artıracığından yerel yönetimlere duyulan saygıyı , bağlılığı , ilgiyi güçlendirir ve demokratikleşmeyi hızlandırır. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan Osmangazi Belediyesi hemşehrilerinin , belediye hizmet sunumundan duydukları memnuniyet , Toplam Kalite Yönetimini uygulamayan İnegöl Belediyesi hemşehrilerinin , belediye hizmet sunumundan duydukları memnuniyetten daha yüksektir.

d. Varsayımlar

- Her iki belediyede de halkın yerel yönetimler hakkındaki bilgisinin sınırlı olduğu varsayılmaktadır.
- Her iki belediyede de personel sayısının yetersiz olduğu varsayılmaktadır.
- Her iki belediyede de maddi kaynak yetersizliğinin en önemli problem olduğu varsayılmaktadır.

- Osmangazi Belediyesinin teknik donanım ve benimsediği yönetim anlayışından dolayı daha yüksek performans gösterdiği varsayılmaktadır.
- Osmangazi Belediyesinde halkın belediye hizmetlerinden memnuniyet oranının , İnegöl Belediyesine oranla daha yüksek olduğu varsayılmaktadır.
- İnegöl Belediyesinde , ülkemizdeki küçük belediyelerde yaşanan sıkıntıların (maddi kaynak yetersizliği , kalifiye eleman azlığı ve teknolojik donanım eksikliği) gözleneceği varsayılmaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulanması

a. Araştırmanın Yöntemi

Belediyelerin vatandaşa sundukları hizmetin gerek nitelik gerekse niceliksel yönden yeterliliğini değerlendirerek , iki belediyeden , hemşehrileri gözünde daha başarılı görüleni bulmayı hedefleyen bu araştırmada anket yöntemi kullanılarak , her iki belediyede de eşit sayıda vatandaşın aynı sorulara cevap vermesi istenerek belediyelerin vatandaşlar gözündeki performansına istatistiksel olarak ulaşılmaya çalışılmıştır.

b. Araştırmanın Uygulanması

Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri örnek evren olarak alınmış ve 200'er kişilik örneklem deneklerine rastsal seçim yöntemiyle ulaşılmıştır. 21'i kapalı uçlu olan 22 anket sorusu deneklere dağıtılıp aynı gün geri bildirim alınması sağlanmış ve istatistiki değerlemeye dayalı olarak tablolar oluşturularak sonuçlar yorumlanmıştır.

3. Araştırmanın Bulguları

Tablo : 1 Deneklerin Öğrenim Durumu

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlköğretim	84	%42	102	%51
Lise	19	%9,50	62	%31
Ön lisans	29	%14,50	13	%6,50
Lisans	45	%22,50	15	%7,50
Lisans üstü	23	%11,50	8	%4
	200		200	

İnegöl Belediyesinde daha fazla olmakla birlikte , her iki belediyede de deneklerden büyük bölümü ilköğretim mezunudur. (Osmangazi Belediyesinde % 42 , İnegöl Belediyesinde % 51) Ancak ikinci sırada Osmangazi Belediyesinde % 22 ile lisans mezunları gözlenirken , İnegöl Belediyesinde % 31 ile lise mezunları yer almaktadır. Ön lisans , lisans ve lisans üstü mezunları toplamının örneklem içerisindeki oranı Osmangazi Belediyesinde % 48,50 (97 denek) , İnegöl Belediyesinde % 18'dir. (36 denek) İnegöl Belediyesinde , yüksek öğrenim görmüş olanların oranı , Osmangazi Belediyesindeki yüksek öğrenim görmüş olanların oranının oldukça altındadır.

Tablo : 2 Deneklerin Yaş Grubu

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
... 23	73	%36,50	49	%24,50
23-49	104	%52	88	%44
49 ...	23	%11,50	63	%31,50
	200		200	

Ankete katılan denekler içerisinde çoğunluğu , her iki belediyede de , yaş grubu 23-49 yaş aralığında olanlar oluşturmaktadır. (Osmangazi Belediyesinde %

52 , İnegöl Belediyesinde % 44) Ancak ikinci sırada Osmangazi Belediyesinde % 36,50 ile yaş grubu 23 ve öncesi yaşlarda olan genç nüfus gözlenirken , İnegöl Belediyesinde % 31, 50 ile yaş grubu 49 ve üzerinde olanlar yer almaktadır.

Tablo : 3 Deneklerin Mesleği

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Serbest meslek	18	%9	72	%36
İşçi	11	%5,50	60	%30
Memur	90	%45	19	%9,50
Çiftçi	_	%0	21	%10,50
Çalışmıyorum	81	%40,50	28	%14
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin % 45'i memur , % 40,50'si çalışmıyor , % 9'u serbest meslek , 5,50'si işçi iken çiftçi denek yoktur. İnegöl Belediyesinde ise en fazla % 36 ile serbest meslek grubunda denek mevcut iken , % 30'luk bir kısmı işçi denek ve % 14'lük bir kısmı çalışmayan denek oluşturmaktadır. % 10,50 çiftçi denek vardır. Memur denek ise sadece % 9,50'dir.

Tablo : 4 Belediyelerin Hizmet Sunumunun Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çok başarılı	27	%13,50	16	%8
Başarılı	85	%42,50	19	%9,50
Kısmen başarılı	42	%21	120	%60
Başarısız	30	%15	25	%12,50
Çok başarısız	16	%8	20	%10
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin 27'si (% 13, 50'si) belediyenin hizmet sunumunu **çok başarılı** olarak değerlendirirken , İnegöl Belediyesinde deneklerin sadece 16'sı (% 8'i) belediye hizmet sunumunu **çok başarılı** olarak değerlendirmiştir. Belediye hizmet sunumunu **başarılı** olarak değerlendiren denek sayısı Osmangazi Belediyesinde 85 (% 42,6) iken , İnegöl Belediyesinde 19'dur. (% 9,50) Bu bulgular doğrultusunda , Osmangazi Belediyesinde vatandaşların yarısından fazlasının belediye hizmet sunumunu **çok başarılı ve başarılı** değerlendirdiği , buna karşın İnegöl Belediyesinde belediye hizmet sunumunu **çok başarılı ve başarılı** değerlendiren vatandaş sayısının % 20'nin altında olduğu anlaşılmaktadır. Her iki belediyede de hizmet sunumunu **başarısız ve çok başarısız** değerlendiren deneklerin sayısı birbirlerine yakınlık gösterirken (Osmangazi Belediyesinde 46 , İnegöl Belediyesinde 45) , İnegöl Belediyesinde hizmet sunumunu **kısmen başarılı** bulan denek sayısı 120 (% 60'tır.) Osmangazi Belediyesinde bu sayı 42 olup % 21'e tekabül etmektedir. Bu verilerde gözlemlendiği gibi , belediye hizmetlerinin sunumunda Osmangazi Belediyesi , İnegöl Belediyesinden daha başarılıdır.

Tablo : 5 Belediye Hizmetlerinin Genel Anlamda Sunumu ve İlçeler Genelinde Dağılımı

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlçenin tamamı aynı kalitede belediye hizmetinden yararlanıyor.	118	%59	21	%10,50
İlçe halkının bir bölümü kaliteli hizmet alırken , diğer bölümü görece daha düşük kalitede hizmet alıyor.	55	%27,50	89	%44,50
İlçe halkının çok sınırlı bir bölümü belediye hizmetlerinden yararlanıyor.	27	%13,50	90	%45
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin % 59'u (yarısından fazla) ilçenin tamamının aynı kalitede belediye hizmetinden yararlandığını düşünürken , İnegöl Belediyesinde bu düşünceyi paylaşan denekler sadece % 10,50'lik bir orandadır. İlçe halkının bir bölümünün kaliteli hizmet alırken , diğer bölümünün görece daha düşük kalitede hizmet aldığını belirten denekler ; Osmangazi Belediyesinde % 27,50 , İnegöl Belediyesinde ise 44,50'dir. İlçe halkının çok sınırlı bir bölümünün belediye hizmetlerinden yararlandığı kanısında olan denek sayısı İnegöl Belediyesinde 90 kişi olup ,(% 45) bu rakam Osmangazi Belediyesinde aynı şıkkı işaretleyen denek sayısının üç katından fazladır.(Osmangazi Belediyesinde ilçe halkının çok sınırlı bir bölümünün belediye hizmetlerinden yararlandığını düşünen denekler 27 kişi olup % 13,50'lik bir kesimi oluşturmaktadır. Osmangazi Belediyesinde , hemşehrilere hizmetlerin dağılımında İnegöl Belediyesinden çok daha adil davranıldığı gözlenmektedir.

Tablo : 6 Belediyelerin Talep Öneri ve Şikayetler Karşısındaki Geri Bildirimlerinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet. Standart bir sürede geri bildirim alıyorum.	138	%69	22	%11
Evet. Geri bildirim alıyorum. Ancak standart bir sürede değil.	57	%28,50	83	%41,50
Geri bildirim almıyorum.	5	%2,50	95	%47,50
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerden 138 kişi (% 69) talep , öneri ve şikayetleri karşısında geri bildirim aldığını belirtirken , İnegöl Belediyesinde bu görüşte olan 22 kişi (% 11) vardır. Osmangazi Belediyesinde ankete katılan deneklerden sadece 5'i talep , öneri ve şikayetleri karşısında geri bildirim almadığını belirtirken , İnegöl Belediyesinde aynı şıkkı işaretleyen denek sayısı 95'tir. (% 47 ,50 gibi büyük bir kesim) Demokrasinin temel göstergelerinden birinin yönetime talep , öneri ve şikayetlerle katılmak olduğu hatırlandığında ;

İnegöl Belediyesinde gözlenen bu durum , ülkemizde vatandaşların , demokrasilerde talep , öneri ve şikayetlerle girdide bulunarak sistemde oynadıkları aktif rolün gereği gibi farkında olmadıklarını gözler önüne sermektedir.

Tablo : 7 Belediyelerin Talep Öneri ve Şikayetler Karşısındaki Performansının Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Başarılı. Çok verimli	98	%49	43	%21,50
Kısmen başarılı	49	%24,50	71	%35,50
Verimsiz , başarısız	53	%26,50	86	%43
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin % 70'ten fazlası talep , öneri ve şikayetler karşısında belediyelerinin performansını *başarılı , çok verimli veya kısmen başarılı* bulmaktadır. Oysa İnegöl Belediyesinde % 43 oranında denek , belediyelerinin performansını *verimsiz ve başarısız* olarak değerlendirmiştir. Araştırma bulgularına göre , Osmangazi Belediyesi , İnegöl Belediyesine oranla daha başarılı ve verimlidir.

Tablo : 8 Belediyelerin Çağdaş Yönetim Tekniklerini Uygulama Düzeyinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	109	%54,50	43	%21,50
Hayır	28	%14	54	%27
Bilmiyorum	63	%31,50	103	%51,50
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin yarısından fazlası çağdaş yönetim tekniklerinin belediyelerinde uygulandığını düşünürken , İnegöl Belediyesinde deneklerin yarısından fazlası konu hakkında bilgisiz olduğunu belirtmiş % 27 gibi ciddi bir rakamda soruya olumsuz cevap vererek çağdaş yönetim tekniklerinin belediyelerine aktarılmadığını belirtmiştir. Osmangazi Belediyesinde , hemşehriler çağdaş yönetim tekniklerinin uygulandığını , İnegöl Belediyesinde ise yöre halkının büyük bir bölümü bilgisiz olduğunu belirtmiştir.

Tablo : 9 Belediyelerin Hizmet Sunumunda Kullandığı Araçların Teknolojik Yönden Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	115	%57,50	47	%23,50
Hayır	17	%8,50	104	%52
Kısmen	68	%34	49	%24,50
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin yarısından fazlası (% 57,50'si) belediyenin hizmet sunumunda kullandığı araçların teknolojik yönden yeterli olduğunu düşünürken , % 34' ü de belediyenin hizmet sunumunda kullandığı araçları kısmen yeterli bulmaktadır. Sadece % 8,50'si (17 kişi) belediyenin hizmet sunumunda kullandığı araçları yetersiz bulmaktadır. İnegöl Belediyesinde ise deneklerin yarısından fazlası (% 52'si) belediyenin hizmet sunumunda kullandığı araçları yetersiz bulmaktadır. İnegöl Belediyesi teknolojik donanım yönünden Osmangazi Belediyesinin oldukça gerisindedir.

Tablo : 10 Belediyelerin Hizmet Sunumu İçin Personel Sayısının Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	40	%20	37	%18,50
Hayır	82	%41	109	%54,50
Kısmen	78	%39	54	%27
	200		200	

İnegöl Belediyesinde daha fazla ihtiyaç duyulmakla birlikte , her iki belediyede de hizmet sunumu için personel sayısı , deneklerce yetersiz bulunmuştur.

Tablo : 11 Belediyelerin Talep , Öneri ve Şikayetler Karşısında Ürettiği Çözümlerin Zamanlama Yönünden Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	84	%42	32	%16
Hayır	27	%13,50	58	%29
Kısmen	89	%44,50	110	%55
	200		200	

“ Talep , öneri ve şikayetler karşısında , belediyeniz süratle çözüm buluyor mu ? ” sorusuna Osmangazi Belediyesinde *evet* (% 42) ve *kısmen* (% 44,50) cevaplarını veren denekler % 80’in üzerindedir. İnegöl Belediyesinde ise soruya *hayır* cevabını veren denekler % 29’luk bir yüzde oluştururken , % 55 oranında *kısmen* ve sadece % 16 oranında *evet* cevabı mevcuttur. Osmangazi Belediyesi , talep , öneri ve şikayetler karşısında zamanında çözüm üretebilme açısından İnegöl Belediyesine göre daha başarılıdır.

Tablo : 12 Belediyelerin Hizmet Sunumunun Adalet Ölçüsüne Göre Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	120	%60	45	%22,50
Hayır	51	%25,50	82	%41
Kısmen	29	%14,50	73	%36,50
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin % 60'ı hizmet sunumunda adil davranıldığını düşünürken , İnegöl Belediyesinde deneklerin % 22,50'si aynı düşünceyi paylaşmaktadır. Osmangazi Belediyesinde hizmet sunumunda adil davranılmadığını düşünen denekler % 29'luk bir oran oluştururken , İnegöl belediyesinde aynı görüşte olan deneklerin oranı % 41'dir. Hizmet sunumunda Osmangazi Belediyesi , İnegöl Belediyesinden çok daha adil bir tutum sergilemektedir.

Tablo : 13 Belediyelerde Personellerin İletişim Becerisinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	134	%67	110	%55
Hayır	8	%4	20	%10
Kısmen	58	%29	70	%35
	200		200	

İnegöl Belediyesinde memnuniyet düzeyi Osmangazi Belediyesine oranla daha düşük olmakla birlikte , her iki belediyede de denekler , kısmen ya da tamamen , belediye personelini güler yüzlü , sabırlı ve kolaylıkla iletişim kurabilme yeteneği yüksek olarak değerlendiriyor. Belediye personelinin bu özellikleri taşımadığını düşünen , Osmangazi Belediyesinde 8 (% 4) , İnegöl

Belediyesinde ise 20 (% 10) denek vardır. Her iki belediyede de personelin iletişim kurma yeteneği yüksektir.

Tablo : 14 Belediyelerin Aksaklıklar Karşısında Ürettiği Çözümlerin Zaman ve Doğruluk Bakımından Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	115	%57,50	34	%17
Hayır	25	%12,50	95	%47,50
Kısmen	60	%30	71	%35,50
	200		200	

“ Belediyenin görev ve yetki alanına giren aksaklıklara belediyenin ürettiği çözümleri zaman ve doğruluk bakımından yeterli buluyor musunuz ? ” sorusuna Osmangazi Belediyesinde deneklerin % 57,50’si *evet* , % 30’u *kısmen* cevabı verirken , İnegöl Belediyesinde *evet* diyen deneklerin oranı % 17 , *kısmen* diyenlerin oranı % 35,50’dir. İnegöl Belediyesinde soruya olumsuz cevap verenler % 47,50 iken , Osmangazi Belediyesinde *hayır* diyenler % 12,50’lik bir değer oluşturmaktadır. Aksaklıklar karşısında zaman ve doğruluk bakımından ürettiği çözümlerle , Osmangazi Belediyesi , İnegöl Belediyesinden çok daha büyük bir başarı sağlamıştır.

Tablo : 15 Belediyelerin Başarılı Olduğu Belediye Hizmetleri

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri	18	%9	33	%16,50
Bayındırlık ve İmar Hizmetleri	7	%3,50	2	%1
Eğitim Hizmetleri	61	%30,50	28	%14
Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri	–	%0	15	%7,50
Temizlik Hizmetleri	4	%2	31	%15,50
Zabıta Hizmetleri	5	%2,50	11	%5,50
İtfaiye Hizmetleri	39	%19,50	30	%15
Cenaze Hizmetleri	4	%2	25	%12,50
Esenlik Hizmetleri	38	%19	1	%0,50
Mali Hizmetler	24	%12	24	%12
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklere göre en başarılı bulunan hizmetlerden üçü sırasıyla şöyledir.

- Eğitim Hizmetleri
- İtfaiye Hizmetleri
- Esenlik Hizmetleri

İnegöl Belediyesinde deneklere göre en başarılı bulunan hizmetlerden üçü sırasıyla şöyledir.

- Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri
- Temizlik Hizmetleri
- İtfaiye Hizmetleri

Tablo : 16 Belediyelerin Başarısız Olduğu Belediye Hizmetleri

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri	28	%14	4	2%
Bayındırlık ve İmar Hizmetleri	41	%20,50	58	%29
Eğitim Hizmetleri	3	%1,50	15	%7,50
Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri	–	%0	40	%20
Temizlik Hizmetleri	47	%23,50	8	%4
Zabıta Hizmetleri	35	%17,50	23	%11,50
İtfaiye Hizmetleri	6	%3	3	%1,50
Cenaze Hizmetleri	20	%10	–	%0
Esenlik Hizmetleri	6	%3	18	%9
Mali Hizmetler	14	%14	31	%15,50
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklere göre en başarısız bulunan hizmetlerden üçü sırasıyla şöyledir.

- Temizlik Hizmetleri
- Bayındırlık ve İmar Hizmetleri
- Zabıta Hizmetleri

İnegöl Belediyesinde deneklere göre en başarısız bulunan hizmetlerden üçü sırasıyla şöyledir.

- Bayındırlık ve İmar Hizmetleri
- Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri
- Mali Hizmetler

Tablo . 17 Belediyelerin Başarısızlık Nedenleri

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Finanssal yetersizlik (Maddi kaynak yetersizliği)	47	%23,50	70	%35
Belediye personelinin sayıca yetersiz olması	31	%15,50	36	%18
Nitelikli personel eksikliği	13	%6,50	14	%7
Teknolojik eksiklik	11	%5,50	2	%1
Mevcut kaynaklardan etkin bir biçimde yararlanılamaması	18	%9	9	%4,50
Halka hizmet sunumunda adil davranılmaması	17	%8,50	32	%16
Politik tercihlerle alınan rasyonel olmayan (yanlış) kararlar	20	%10	13	%6,50
Halkın talep , öneri ve şikayetlerine gereken duyarlılığın gösterilmemesi (halka uzak yönetim)	8	%4	20	%10
Sürecin yavaş işlemesi	35	%17,50	4	%2
	200		200	

Osmangazi Belediyesinin başarısız bulunan hizmetlerinde , başarısızlık nedenlerinden en önemli üçü , deneklere göre sırasıyla şöyledir.

- Finanssal yetersizlik (Maddi kaynak yetersizliği)
- Sürecin yavaş işlemesi
- Belediye personelinin sayıca yetersiz olması

İnegöl Belediyesinin başarısız bulunan hizmetlerinde , başarısızlık nedenlerinden en önemli üçü , deneklere göre sırasıyla şöyledir.

- Finanssal yetersizlik (Maddi kaynak yetersizliği)
- Belediye personelinin sayıca yetersiz olması
- Halka hizmet sunumunda adil davranılmaması

Tablo : 18 Belediyelerin Daha Başarılı ve Etkin Çalışması İçin İhtiyaç Duyduğu Kriterler

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Maddi kaynak	52	%26	72	%36
Personel sayısının artırılması	50	%25	20	%10
Kalifiye eleman	17	%8,50	38	%19
Siyasal kararlılık	32	%16	15	%7,50
Teknolojik donanım	16	%8	33	%16,50
Şeffaf yönetim	33	%16,50	22	%11
	200		200	

Belediyenin daha başarılı ve etkin çalışması için ihtiyaç duyduğu en önemli öge her iki belediyede de maddi kaynak olarak görülmüş , Osmangazi Belediyesinde deneklerin % 26'sı , İnegöl Belediyesinde ise deneklerin % 36'sı tarafından aynı şık işaretlenmiştir. Osmangazi Belediyesinde , belediyenin daha başarılı ve etkin çalışması için ihtiyaç duyduğu en önemli ögeyi ; personel sayısının artırılması olarak değerlendirenlerin oranı % 25 , şeffaf yönetim olarak değerlendirenlerin oranı ise % 16, 50'dir. İnegöl Belediyesinde , belediyenin daha başarılı ve etkin çalışması için ihtiyaç duyduğu en önemli ögeyi ; kalifiye eleman olarak görenlerin oranı % 19 , teknolojik donanım olarak görenlerin oranı ise % 16,50'dir. Ülkemizdeki küçük belediyelerin öncelikli problemleri olarak değerlendirilen ; maddi kaynak yetersizliği , kalifiye eleman azlığı ve teknolojik donanım eksikliği , yapılan araştırma neticesinde , İnegöl Belediyesi içerisinde bir kez daha gözlemlenmiş ve doğrulanmıştır.

Tablo : 19 Belediyelerin Düzenlediği Halka Yönelik Eğitim Faaliyetleri

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evvet	128	%64	88	%44
Hayır	15	%7,50	63	%31,50
Bilmiyorum	57	%28,50	49	%24,50
	200		200	

Osmangazi Belediyesinde deneklerin % 64'ü belediyenin halka yönelik eğitim faaliyetleri düzenlediğini belirtirken , İnegöl Belediyesinde deneklerin % 44'ü bu soruya *evet* yanıtı vermiştir. İnegöl Belediyesinde , belediyenin halka yönelik eğitim faaliyetleri düzenlemediğini belirten deneklerin oranı % 31,50 iken , Osmangazi Belediyesinde sadece % 7,50'lik bir oran *hayır* yanıtını işaretlemiştir. Osmangazi Belediyesi halka yönelik düzenlediği eğitim faaliyetleri alanında da İnegöl Belediyesinden daha yüksek bir başarı elde etmiştir.

Tablo : 20 Belediyelerin Düzenlediği Halka Yönelik Eğitim Faaliyetleri Hakkında Halkın Bilgilendirilme Düzeyi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evvet	165	%82,50	110	%55
Hayır	35	%17,50	90	%45
	200		200	

“ Belediyenizin halka yönelik düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetleri hakkında bilgilendiriliyor musunuz ? ” sorusuna Osmangazi Belediyesinde 165 denek (% 82,50) , İnegöl Belediyesinde 110 denek (% 55) *evet* cevabını vermiştir. Osmangazi Belediyesi , belediye bünyesinde düzenlenen eğitim faaliyetlerinden halkı bilgilendirme konusunda İnegöl Belediyesinden daha başarılıdır.

Tablo : 21 Belediye Binalarının Fiziksel Yönden Yeterliliğinin Değerlendirilmesi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	113	%56,50	52	%26
Hayır	17	%8,50	66	%33
Bilmiyorum	70	%35	82	%41
	200		200	

“ Belediye binanız fiziksel yönden ilçeniz gereksinimlerini karşılayabilecek yeterlilikte mi ? ” sorusuna Osmangazi Belediyesinde deneklerden 113’ü (% 56,50’si) , İnegöl Belediyesinde ise sadece 52’si (% 26’sı) **evet** yanıtını vermiştir. **Hayır** şikkını işaretleyen denekler , Osmangazi Belediyesinde sadece 17 iken (% 8,50) , İnegöl Belediyesinde 66’dır. (% 33) **Bilmiyorum** şikkını işaretleyen deneklerin örneklem içindeki yüzdesi , Osmangazi Belediyesinde İnegöl Belediyesine oranla daha düşük olmakla birlikte , her iki belediyede de yerel yönetimlerin ülkemizdeki güçsüzlüğünü bir kez daha ortaya koyacak büyüklüktedir. Osmangazi Belediyesinde % 35 (70 kişi) , İnegöl Belediyesinde % 41 (82 kişi) **bilmiyorum** şikkını işaretlemiştir.

Tablo : 22 Halkın Belediye Başkanını İsmen Tanıma Düzeyi

	Osmangazi Belediyesi		İnegöl Belediyesi	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Biliyor	93	%46,50	110	%55
Bilmiyor	107	%53,50	90	%45
	200		200	

İnegöl Belediyesinde deneklerin yarısından fazlası (% 55) belediye başkanları Alınur AKTAŞ’ın ismini bilirken , Osmangazi Belediyesinde belediye başkanları Recep ALTEPE’nin ismini bilen deneklerin oranı İnegöl Belediyesinin oldukça altında olup % 46,50’dir. Ancak , her iki belediyede de elde edilen sonuçlar bağlamında düşünüldüğünde , halkın azımsanamayacak

büyükükte bir bölümünün belediye (ülkemizde en güçlü yerel yönetim biriminin belediyeler olduğu hatırlanırsa , yerel yönetimlerin tümü) hakkındaki bilgi ve ilgi düzeyinin oldukça sınırlı olduğu saptanmaktadır. Araştırmada İnegöl Belediyesinde , belediye başkanlarının ismini bilmeyen 90 deneğin 63'ü (% 70) , belediye başkanlarının ismi bölümüne İnegöl İlçe Kaymakamı Erdoğan BEKTAŞ'ın ismini yazmıştır. Yöre halkının büyük bir bölümünün seçimle işbaşına gelmiş bir belediye başkanının isminin yerine , merkezi yönetimce atanmış bir idari amirin ismini yazması , ülkemizin merkeziyetçi yönetim yapısının gücünü koruduğunu kanıtlar niteliktedir. Osmangazi Belediyesinde belediye başkanlarının ismini bilmeyen 107 deneğin 84'ü (% 78,50) , belediye başkanlarının ismi bölümüne , Bursa Büyük Şehir Belediye Başkanı Hikmet ŞAHİN'in ismini yazmıştır. Araştırma neticesinde saptanan bu durum , 27 Haziran 1984 tarihinde kabul edilen 3030 sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkındaki Kanun'u , aradan geçen uzun zamana karşı , vatandaşların yeterince tanımadığını ve içselleştiremediğini göstermektedir.

4. Genel Değerlendirme ve Öneriler

Yapılan araştırmayla elde edilen istatistiki bulgular neticesinde , Toplam Kalite Yönetimini uygulayan Osmangazi Belediyesi hemşehrilerinin , belediye hizmet sunumundan duydukları memnuniyetin , Toplam Kalite Yönetimini uygulamayan İnegöl Belediyesi hemşehrilerinin , belediye hizmet sunumundan duydukları memnuniyetten daha fazla olduğu saptanmıştır. Osmangazi Belediyesi ; gerek benimsediği yönetim felsefesi , gerek hizmet sunumunda kullandığı araç ve sahip olduğu teknolojik donanım , gerek çalışanlarının performans düzeyi , yaratıcılığı , hizmet sunumundaki verimliliği ve vatandaşla olan iletişimde gösterdiği başarı , gerekse hizmet sunumunda gösterdiği adalet , sürat ve etkinlik ile hemşehrilerinin memnuniyet değerlemede , İnegöl Belediyesinden oldukça ciddi farklarla öne geçmiştir.

Ülkemizdeki küçük belediyelerin öncelikli problemleri olarak değerlendirilen ; maddi kaynak yetersizliği , kalifiye eleman azlığı ve teknolojik donanım eksikliği , yapılan araştırma neticesinde , İnegöl Belediyesi içerisinde bir kez daha gözlemlenmiş ve doğrulanmıştır. Ayrıca İnegöl Belediyesi hemşehrilerinin memnuniyetsizlik nedenleri arasında , hizmet sunumunda adil davranılmaması ve halkın talep , öneri ve şikayetleri karşısında gereken duyarlılığın gösterilmemesi (halka uzak yönetim) yer almaktadır. Talep , öneri ve şikayetleri karşısında geri bildirim alamayacakları kanısında olan yöre halkı oldukça fazladır. (% 47,50)

Her iki belediyemizde de elde edilen sonuçlar bağlamında düşünüldüğünde , halkın azımsanamayacak büyüklükte bir bölümünün belediye (ülkemizde en güçlü yerel yönetim biriminin belediyeler olduğu hatırlanırsa , yerel yönetimlerin tümü) hakkındaki bilgi ve ilgi düzeyinin oldukça sınırlı olduğu saptanmaktadır. Her iki belediyede de ; hemşehrilerce , belediyenin başarısızlık nedenlerinden ilkinin finansal yetersizlik ve belediyenin daha başarılı ve etkin çalışabilmesi için ihtiyaç duyduğu en önemli öğenin maddi kaynak olduğunun belirtildiği hatırlanacak olursa yerel yönetimlerin maddi yönden daha özerk olmaları onlara duyulan saygı , ilgi ve bağlılığı artıracaktır.

Demokratikleşme düzeyi görece gelişmiş bulunan ülkelere paralel olarak , yerel yönetimlerin demokrasi okulu olarak değerlendirilerek , halkın aktif katılımını sağlayan yasal düzenlemelere gidilmesinin yanı sıra , gerek özel sektörde ve gerekse kamu sektöründe büyük başarıların gerçekleştirilmesine ortam hazırlayan çağdaş yönetim modellerinin yerel yönetimlerimize uygulanması gerekmektedir.

Ülkemiz genelinde Toplam Kalite Yönetimi modelini , yönetimlerine aktararak , birçok kamu kurumu ve yerel yönetim önemli başarılar göstermekte ve daha kaliteli hizmet sunmaktadır. Yapılan araştırmayla , Bursa Osmangazi Belediyesi de bu kurumlar arasında yer aldığını kanıtlamıştır. Elbette Bursa Osmangazi Belediyesinde de ; ülkemiz yerel yönetimlerinde gözlemlenen bazı sorunlar tam anlamıyla giderilmiş değildir. Ancak sorunların giderilebileceği yönündeki umutları kuvvetlendirici büyük adımlar atılmaya başlamıştır. Kaldı ki

Toplam Kalite Yönetim felsefesinde , *sürekli gelişme* üzerine yapılan vurgu bağlamında düşünüldüğünde ; sorunların tamamıyla çözümlendiğini düşünmek ve statikleşmek modelin özüne ters düştüğü için olası olmadığından bu durum son derece normal ve yaratıcılığı artırıcı bir fırsat olarak algılanmalıdır.

Sınırlı kaynaklara ve önemli problemlere sahip ülkemiz yerel yönetimlerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması , yerel yönetim hizmetlerinin sunumunda verimlilik yaratarak yöre halkının memnuniyetini artıracığından yerel yönetimlere duyulan saygıyı , bağlılığı , ilgiyi güçlendirir ve demokratikleşmeyi hızlandırır. Bazı belediyelerimizin Toplam Kalite Yönetim tekniklerini , yönetimlerine aktararak elde ettikleri büyük başarılar , büyük bir bölümü boş olan bardağımızı çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanarak kolaylıkla doldurabileceğimizi göstermektedir.

SONUÇ

Ülkemizde yerel yönetimler ; mali kaynak , nitelikli ve sayıca yeterli personel , teknolojik donanım gibi örgütler için gerekli maddi ve beşeri girdilerin eksikliğini yanı sıra yerel yönetimlerin güçlenmesine imkan veren kültürel öğelerin yetersizliğini de yaşamaktadır. Araştırma neticesinde Bursa Osmangazi ve İnegöl Belediyeleri içerisinde bu eksiklikler bir kez daha gözlemlenmiştir.

Sürecin yavaş işlemesi , hizmet sunumunda adil davranılmaması , yönetimin halkın talep , öneri ve şikayetlerine gereken duyarlılığı göstermemesi , şeffaf olmayan yönetim anlayışı gibi merkezi yönetim içerisinde uzun zamandır giderilemeyen olumsuzluklar , araştırma bulguları sonucunda yerel yönetimler düzeyinde de hissedilmektedir.

Yapılan çalışma neticesinde , vatandaşların belediye yönetimleri hakkındaki bilgisinin oldukça sınırlı olduğu anlaşılmıştır. Her iki belediyede de vatandaşların büyük bir bölümü belediye başkanlarını ismen dahi bilmemekte ; belediye başkanının ismini bilmeyen vatandaşların çoğunluğu , Bursa İnegöl Belediyesinde ilçe kaymakamını , Bursa Osmangazi Belediyesinde ise büyük şehir belediye başkanını , belediye başkanları sanmaktadır.

Bununla birlikte Bursa Osmangazi Belediyesi , uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi modeli ile kısa zamanda önemli başarılar elde etmiş ve başarılarını çoğaltmaya devam etmektedir. Araştırma bulguları Toplam Kalite Yönetimi bağlamında değerlendirildiğinde , Toplam Kalite Yönetimi modelini uygulamayan Bursa İnegöl Belediyesinin hizmet sunumunda gösterdiği performans , Bursa Osmangazi Belediyesinin çok daha gerisinde kalmaktadır. Elbette Bursa Osmangazi Belediyesinde de ; ülkemiz yerel yönetimlerinde gözlemlenen bazı sorunlar tam anlamıyla giderilmiş değildir. Ancak sorunların giderilebileceği

yönündeki umutları kuvvetlendirici büyük adımlar atılmaya başlamıştır. Kaldı ki Toplam Kalite Yönetim felsefesinde , *sürekli gelişme* üzerine yapılan vurgu bağlamında düşünüldüğünde ; sorunların tamamıyla çözümlendiğini düşünmek ve statikleşmek modelin özüne ters düştüğü için olası olmadığından bu durum son derece normal ve yaratıcılığı artırıcı bir fırsat olarak algılanmalıdır.

Merkezden yönetimin hakim , mahalli idarelerin gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça güçsüz ve ciddi problemlere sahip olduğu ülkemizde , merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki görev ve yetki paylaşımında yerel olana öncelik verilmesi amacıyla yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve özerkleştirilmesi çalışmaları sürmektedir. Bu amaçla bir yandan yerel olanın güçlenmesini mümkün kılan ve halkın yerel düzeyde yönetime katılımını teşvik eden yasal düzenlemelere , öte yandan bu yeni yasal düzenlemelere kolayca adaptasyon sağlayacak , halkın artan ihtiyaç , istek ve beklentilerini nicelik ve niteliksel olarak yükselterek karşılayacak çağdaş yönetim tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak sorunları kısa zamanda çözmek ve daha büyük başarılar elde etmek için bu ihtiyaçları süratle ve birlikte gidermek gerekmektedir.

KAYNAKLAR

ACAR , Nesime , “ Kalite Fonksiyonu Göçerimi – Kalite Evi ” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.117-132

AKAL , Zühal , “ Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri ” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.83-108

AKIN , Cengiz , “ Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı ” , Türk İdare Dergisi , Sayı : 419 , Haziran 1998

AKTAN , Coşkun Can , “ Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yaklaşımının Uygulanması ” , Türk İdare Dergisi , Sayı:419 , Yıl 70 , Haziran 1998 , s.75-88

ALTINOK , A. Ramazan , “ Bilgi Çağının Getirdikleri ve Kamu Yönetimi Anlayışımız” , Türk İdare Dergisi , Sayı : 417 , Aralık 1997

ARIOĞLU ,Ülkü , “ Kalite İnsanı ” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.25- 30

- ARKIŞ , Nurdoğan , “Kalite Çemberlerinin Amaçları”, Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) ,Toplam Kalite Özel Sayı ,1995 , s.155-170
- ASLANOĞLU , A. Rana , Kent , Kimlik ve Küreselleşme , İkinci Basım , Bursa , Ezgi Kitabevi , 2000
- BAŞ , Türker , ISO 9000 : 2000 Kalite Yönetim Sistemi , Üçüncü Basım , İstanbul , Sistem Yayıncılık , 2003
- BOZKURT , Ridvan , “Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) ,Toplam Kalite Özel Sayı ,1995 ,s.171-212
- CORRİGAN , P. James , “Is ISO 9000 the Path to TQM” , Quality Press , May 1994
- COŞKUN , Selim , “Kamu Çalışanlarının Kalite Yönetimi Yaklaşımı ” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt:36 , Sayı:2 , Haziran 2003 , s.77-100
- COŞKUN , Selim , “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi ” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt:36 , Sayı:4 , Aralık 2003 , s.55-68
- ÇAĞLAR , Metin , Bursa Osmangazi Belediyesi Kalite El Kitabı
- ÇETİN , Mustafa – EKİNCİ , Birol , “Kamu Sektöründe Kaynakların Etkin Kullanımı ve Maliyetlerin Düşürülmesi”, Önce Kalite Dergisi , Sayı:81 , Yıl 12 , Temmuz 2004 , s.50-60
- ÇEVİK , H. Hüseyin , Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları , Ankara , Seçkin Kitabevi ,2001

ÇEVİK , H. Hüseyin , “Kamu Yönetimi Başarısızlık Teorisi ve Eleştirisi”, Amme İdaresi Dergisi , Cilt:35 , Sayı:3 , Eylül 2002 , s.39-53

ÇEVİKBAŞ , Rafet , “Yerel Yönetimler , İşlevi ve Türkiye’deki Durumu”, Türk İdare Dergisi , Sayı : 407 , Yıl 67 , Haziran 1995 , s. 69-96

ÇUKURÇAYIR , M. Akif – SİPAHİ , B. Esra , “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, Sayıştay Dergisi , Sayı:50-51 , Temmuz-Aralık 2003 , s.35-66

ÇUKURÇAYIR , M. Akif – EROĞLU , H. Tuğba , “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım : Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)”, Sayıştay Dergisi , Sayı:53 , Nisan-Haziran 2004 , s.41-67

DEMİR , Hakan – KARAKÜTÜK , Mehmet , “Yerel Yönetimler ve Hizmette Yerellik : Subsidiyarite İlkesi ” , Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi , Sayı :7 , Şubat 2003 , s.63-75

DEMİREL , Galip , “ Mülki İdare Amirliğinin Bugünkü Durumu ”, Yeni Türkiye Dergisi , Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı , Sayı : 4 , Mayıs – Haziran 1995 , s.222-225

EDİZDOĞAN , Nihat , Kamu Maliyesi 1 , Altıncı Basım , Bursa , Ekin Kitabevi Yayınları ,1998

EFİL , İsmail , İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon , Beşinci Basım , Bursa , Ceylan Matbaacılık ,Vipaş A.Ş. , 1998

- EFİL , İsmail , Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri , Beşinci Basım , İstanbul , ALFA Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., 1999
- EKEN , Musa , “ Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı ”, Amme İdaresi Dergisi , Cilt : 22 , Sayı : 2 , Haziran 1994 , s. 24-35
- EKEN , Musa , “ 21. Yüzyıla Giderken Türkiye’de Kamu Bürokrasisi ”, Yeni Türkiye Dergisi , Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı , Sayı : 4 , Mayıs – Haziran 1995 , s. 266-272
- EREN , Erol , İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi , Birinci Basım , İstanbul , Met/er Matbaası ,1979
- EREN , Erol , Yönetim Psikolojisi , Üçüncü Basım , İstanbul , YÖN AJANS , 1989
- EREN , Hüseyin , “Yönetimde Merkeziyetçilik , Adem-i Merkeziyetçilik ve Özerklik - Denetim”, Türk İdare Dergisi , Sayı:403 , Yıl 66 , Haziran 1994 , s.145-150
- ERKUL , Hüseyin – KARAKILÇIK , Yusuf , “Belediye Zabıtasının Örgütsel Yapısı , Sorunları ve Kentsel Yaşam Kalitesine Etkilerinin İncelenmesi”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt:9 , Sayı:4 , Ekim 2000 , s.86-105
- ERYILMAZ , Bilal , Kamu Yönetimi , İstanbul , Erkam Matbaacılık , 2002
- GANİ , Veysel , “ Yönetimde Yapılanma ve Çalışma İklimi ”, Yeni Türkiye Dergisi ,Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı , Sayı : 4 , Mayıs – Haziran 1995 , s.206 - 207

- GÖKÇÜMEN , Ayşe – YENERSOY , Gönül – SARALOĞLU , Turan –
KOÇAK , Cengiz , Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel
Eğitimi El Kitabı , Birinci Basım , İstanbul , *Kalder* Yayınları , 1999
- GÖZLER , Kemal , İdare Hukuku Ders Notları , Birinci Basım , Bursa , Ekin
Kitabevi ,1999
- GÖZLER , Kemal , İdare Hukuku , Birinci Basım , Bursa , Ekin Kitabevi
Yayınları , 2003
- GÜLER , Necati , “İş Dünyasında Etik Değerler”, PERYÖN (Personel Yönetim
Derneği) Dergisi , Sayı:9 , 2003 , s.20-23
- GÜNDAY, Metin , İdare Hukuku , Sekizinci Basım , Ankara , İmaj Yayınevi ,
2003
- GÜNEY , Salih , Davranış Bilimleri , İkinci Basım , Ankara , Nobel Yayın
Dağıtım , 2000
- İnegöl Dergisi , Bursa Haber Gazetesi 21 Temmuz 2005 eki
- JAMES – ALLOWAY , “Laying the Groundwork for Total Quality”, Quality
Progress , Vol : 24 , No : 1 , January 1994
- KARAMAN T. , Zerrin , “ Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler ”, Türk İdare
Dergisi , Sayı : 126 , Yıl 72 , Mart 2000 , s.37-53
- KAVRAKOĞLU , İbrahim , Toplam Kalite Yönetimi , İstanbul , *Kalder*
Yayınları , 1992

- KAZANCI , Metin , “ Yerel Yönetimler Üzerine Birkaç Not ” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt :16 , Sayı : 4 , Aralık 1983
- KELEŞ , Ruşen , Yerinden Yönetim ve Siyaset , Ankara , Cem Yayınevi , 1992
- KELEŞ , Ruşen – YAVUZ , Fehmi , Yerel Yönetimler , Ankara , Turhan Kitabevi Yayınları , 1983
- KEYMAN , E. Fuat – SARIBAY , Ali Yaşar , Global –Yerel Eksende Türkiye , Birinci Basım , İstanbul , ALFA Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. , 2000
- LEE , H. Thomas , “Toplam Kalite ve Liderlik” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.17- 24
- MARŞAP , Akın , “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.133-142
- MIHÇIOĞLU , M. Cemal , Yönetimde İnsan İlişkileri , Birinci Basım , Ankara , A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın-Yayın Yüksekokulu Basımevi , 1985
- MORGAN , Colin - MURGATROYD , Stephen , TQM in the Public Sector , Buckingham , Open University Press , 1994
- NADAROĞLU , Halil , Mahalli İdareler , İstanbul , Beta Yayını , 1994

- ONAY , İrfan – KOROĞLU , Adal , “Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.109-116
- ORÇUNUS , Ali Rıza , “Rekabetçi Yönetim ve Tüsiad - Kalder Toplam Kalite Modeli” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s. 67-82
- OWENS , G. Robert , Organizational Behavior in Education , Fourth Edition , New Jersey , Prentice Hall , Englewood Cliffs , 1991
- ÖKE , M. Kemal , “ Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Gereksinimi ” , Mülkiye Dergisi , Cilt :26 , Sayı :235 , Temmuz – Ağustos 2002 , s.96-105
- ÖNDER , Murat , “Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar” , Türk İdare Dergisi , Sayı:416 , Yıl 69 , Eylül 1997 , s.117-136
- ÖNDER , Murat , “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt:31 , Sayı:3 , Eylül 1998 , s. 37.-74
- ÖZDEN , Mehmet Cemil , “Motivasyon Bilmecesi ... Bireysel Gelişim , İstekler , Beklentiler , Kişilik ve İş” , PERYÖN (Personel Yönetim Derneği) Dergisi , Sayı :9 , s.46-49
- ÖZŞEN , Tayfur , “Toplam Yönetim Kalitesi” , Türk İdare Dergisi , Sayı:421 , Yıl 70 , Aralık 1998 , s.283-296

- ÖZTÜRK , Namık Kemal – COŞKUN , Bayram , “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite Etiksel Bir Bakış”, Türk İdare Dergisi , Sayı:426 , Yıl 72 , Mart 2000 , s.145-161
- PARLAK , Bekir – ÖZGÜR , Hüseyin , Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler , Birinci Basım , İstanbul , ALFA Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. , 2002
- PEKER , Ömer , “Toplam Kalite Yönetimi ve TS – ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi Özel Sayı (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , 1993
- PEKER , Ömer , “Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt:5 , Sayı:2 , Mart 1996 , s.15-23
- PEKER , Ömer , “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite” , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt:5 , Sayı:6 , Kasım 1996 , s.43-57
- PEŞKİRCİOĞLU , Nurettin , “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.31-40
- PEŞKİRCİOĞLU , Nurettin , Kalite Yönetiminde ISO-9000 Uygulamaları , Ankara , MPM Yayını , 1997
- SABUNCUOĞLU , Zeyyat – TÜZ , Melek , Örgütsel Psikoloji , Birinci Basım , Bursa , Livane Matbaası , Ezgi Kitabevi , 2001
- SARAN , M. Ulvi , “Özerklik ve Mahalli İdareler Düzeyinde Denetim” , Türk İdare Dergisi , Sayı:408 , Yıl 67 , Eylül 1995 , s.21-33

- SARAN , M. Ulvi – GÖÇERLER , Ahmet , “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi”, Türk İdare Dergisi , Sayı:421 , Yıl 70 , Aralık 1998 , s.225-282
- SARIBAY , Ali Yaşar – ÖĞÜN , Süleyman Seyfi , Bir Politik Bilim Perspektifi , Birinci Basım , Bursa , Erkam Matbaacılık Asa Kitapevi , 1999
- SOYLU , Hülya , “Etkinlik ve İyi Yönetişim ” , İyi Yönetişimin Temel Unsurları , Ankara , T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını , 2003 , s.78-94
- SUBAŞI , Hasan , “Röportaj” , Önce Kalite Dergisi , Sayı:87 , Yıl 13 , Ocak 2005 , s.15-18
- ŞENGÜL , Tarık , “Yerel Yönetimler Kuramları : Yönetimden Yönetişime” , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Sayı : 3 , Temmuz 1999 , s.3-19
- ŞİMŞEK , M. Şerif , Yönetim ve Organizasyon , Üçüncü Basım , Konya , Damla Ofset , 1997
- ŞİMŞEK , M. Şerif – AKGEMİCİ , Tahir – ÇELİK , Adnan , Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış , İkinci Basım , Ankara , Nobel Yayın Dağıtım , 2001
- ŞİRVANCI , Mete , “Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri ” , Önce Kalite Dergisi , Sayı : 5 , Yıl 5 , Ekim 1992
- TAN , Serdar , “Toplam Kalite ve Verimsizlik” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 . s.7-16

- TANZI , Vito – SARAÇ , Özgür , “Devletin Rolü ve Kamu Sektörünün Kalitesi” ,
Türk İdare Dergisi , Sayı:434 , Yıl 74 , Mart 2002 , s.187-210
- TORTOP , Nuri , “Özerk , Üretken ve Katılımcı Mahalli İdare Anlayışı” , Amme İdaresi Dergisi , Cilt .24 , Sayı : 4 , Aralık 1991
- TORTOP , Nuri , “Güçlü Mahalli İdareler Anlayışının Gelişmesi” , Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi , Cilt : 2 , Sayı : 2 , Mart 1992
- TÜMER , Sumru , “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı” ,
Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.41-66
- TÜRKMEN , İsmail , “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engellenen Faktörler” , Verimlilik Dergisi (Milli Prodüktivite Merkezi Yayını) , Toplam Kalite Özel Sayı , 1995 , s.143-154
- TÜZ , Melek , Kriz Döneminde İşletme Yönetimi , Birinci Basım , Bursa , Ekin Kitabevi , 1996
- WALLERSTEIN , Immanuel , Bildiğimiz Dünyanın Sonu , Çev : Tuncay BİRKAN , Birinci Basım , İstanbul , Metis Yayınları , 2000
- ZENGİN , Eyüp , “Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ve Türkiye (Yasal Açıdan Karşılaştırma)” , Türk İdare Dergisi , Sayı:403 , Yıl 66 , Haziran 1994 , s.195-204

**EK : Belediyelerin Performansını Değerlendirmek Amacıyla Deneklerce
Cevaplanan Anket Soruları**

1. Öğrenim durumunuz nedir?

- İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisans üstü

2. Yaş gurubu:

- ...-23 23-40 40-...

3. Mesleğiniz nedir?

- Serbest meslek İşçi Memur Çiftçi Çalışmıyorum

4. Belediyenizin hizmet sunumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Çok başarılı Başarılı Kısmen başarılı Başarısız Çok başarısız

5. Belediye hizmetlerinin genel anlamda sunumu ve ilçeniz genelinde dağılımı hususunda ne düşünüyorsunuz?

- İlçenin tamamı aynı kalitede belediye hizmetinden yararlanıyor .
 İlçe halkının bir bölümü kaliteli hizmet alırken , diğer bölümü görece daha düşük kalitede hizmet alıyor.
 İlçe halkının çok sınırlı bir bölümü belediye hizmetlerinden yararlanıyor

6. Belediye talep , öneri ve şikayetleriniz karşısında size geri bildirimde bulunuyor mu? (cevap veriyor mu)

- Evet. Standart bir sürede geri bildirim alıyorum.
 Evet. Geri bildirim alıyorum. Ancak standart bir sürede değil.

Geri bildirim almıyorum.

7. Talep , öneri ve şikayetleriniz karşısında belediyenizin performansını nasıl değerlendiriyorsunuz ?

Başarılı, Çok verimli Kısmen başarılı Verimsiz, başarısız

8. Belediyeniz çağdaş yönetim tekniklerini uyguluyor mu?

Evet Hayır Bilmiyorum

9. Belediyenizin hizmet sunumunda kullandığı araçları teknolojik yönden yeterli buluyor musunuz?

Evet Hayır Kısmen

10. Belediyenizin hizmet sunumu için personel sayısı yeterli mi?

Evet Hayır Kısmen

11. Talep , öneri ve şikayetleriniz karşısında belediye personelinin tutumunu nasıl değerlendiriyorsunuz. Talep öneri ve şikayetlerinize süratle çözüm bulunuyor mu?

Evet Hayır Kısmen

12. Hizmet sunumunda adil davranılıyor mu?

Evet Hayır Kısmen

13. Belediye personeli güler yüzlü ve sabırlı mı ve kolaylıkla iletişim kurabiliyor mu??

Evet Hayır Kısmen

14. Belediyenin görev ve yetki alanına giren aksaklıklara belediyenizin ürettiği çözümleri zaman ve doğruluk bakımından yeterli buluyor musunuz ?

Evet Hayır Kısmen

15. Sizce belediyeniz , aşağıda sıralanan belediye hizmetlerinin hangi üçünün sunumunda diğerlerine göre daha başarılı ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Zabıta Hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Bayındırlık ve İmar Hizmetleri | <input type="checkbox"/> İtfaiye Hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Eğitim Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Cenaze hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Esenlik Hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Temizlik Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Mali hizmetleri |

16. Sizce belediyeniz , aşağıda sıralanan belediye hizmetlerinin hangi üçünün sunumunda diğerlerine göre daha başarısız ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Zabıta Hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Bayındırlık ve İmar Hizmetleri | <input type="checkbox"/> İtfaiye Hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Eğitim Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Cenaze hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Tarım ve Hayvancılık Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Esenlik Hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Temizlik Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Mali hizmetleri |

17. Belediyenin , başarısız olduğunu düşündüğünüz hizmetlerinde , başarısızlık nedenlerinden en önemli üçü sizce nedir ?

- Finanssal yetersizlik (Maddi kaynak yetersizliği)
- Belediye personelinin sayıca yetersiz olması
- Nitelikli personel eksikliği
- Teknolojik yetersizlik
- Mevcut kaynaklardan etkin bir biçimde yararlanılamaması
- Halka hizmet sunumunda adil davranılmaması
- Politik tercihlerle alınan rasyonel olmayan (yanlış) kararlar
- Halkın talep , öneri ve şikayetlerine gereken duyarlılığın gösterilmemesi (halka uzak yönetim)
- Sürecin yavaş işlemesi

18. Belediyenin daha başarılı ve etkin çalışması için ihtiyaç duyduğu en önemli öge sizce nedir ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Maddi kaynak | <input type="checkbox"/> Siyasal Kararlılık |
| <input type="checkbox"/> Personel sayısının artırılması | <input type="checkbox"/> Teknolojik donanım |
| <input type="checkbox"/> Kalifiye eleman | <input type="checkbox"/> Şeffaf yönetim |

19. Belediyeniz halka eğitim faaliyetleri düzenliyor mu?

- Evet Hayır Bilmiyorum

20. Belediyenizin halka yönelik düzenlemiş olduğu eğitim faaliyetleri hakkında bilgilendiriliyor musunuz ?

- Evet Hayır

21. Belediye binanız fiziksel yönden ilçeniz gereksinimlerini karşılayabilecek yeterlilikte mi?

- Evet Hayır

22. Belediye başkanınızın ismi nedir ?

.....
.

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim.