

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YEREL YÖNETİMLERDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE
UYGULAMA ÖRNEĞİ**

122720

Senay HÖKELEK

**S.B.E İşletme Yönetimi Anabilim Dalında
Hazırlanan**

122720

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Tez Danışmanı

: Prof.Dr. İsmail DUYMAZ

İSTANBUL, 2002

KISALTMA LİSTESİ	iii
ÇİZELGE LİSTESİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I. YEREL YÖNETİMLERE GENEL BİR BAKIŞ	3
A. YEREL YÖNETİMLERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
1. Yerel Yönetim Kavramı	3
2. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri.....	8
3. Yerel Yönetimler ve Yönetişim	11
4. Yerel Yönetimlerle İlgili Ulusal ve Uluslararası Yasal Düzenlemeler	13
5. Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları	17
B. BELEDİYELERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	20
1. Belediye Kavramı.....	20
2. Belediye Birlikleri	25
3. Belediyeleri Yeni Yönetim Arayışlarına Yönelten Etkenler	26
4. Belediyeler ve Yeni Yönetim Kültürü	28
II. KALİTE KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	38
A. KALİTE KAVRAMLARI	38
1. Kalite	38
2. Hizmet Kalitesi.....	40
3. Toplam Kalite Yönetimi.....	44
4. ISO 9001.....	57
B. SEKTÖREL YAPIYA GÖRE KALİTE	61
1. Hizmet Sektöründe Kalite.....	61
2. Kamu Sektöründe Kalite	63
3. Yerel Yönetim Hizmetlerinde Kalite.....	68
C. KENT VE YAŞAM KALİTESİ.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	76
A. AMAÇ.....	76
B. MATERYALLER	77
C. KISITLAR.....	77
D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	78
E. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN BELEDİYELERİN KÜNYELERİ	81
1. <i>Değirmendere Belediyesi</i>	81
2. <i>Bahçeşehir Belediyesi</i>	84
II. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ.....	87
A. GÖZLEMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	87
1. <i>Değirmendere Belediyesi</i>	87
2. <i>Bahçeşehir Belediyesi</i>	89
B. GÖRÜŞMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	91
1. <i>Değirmendere Belediyesi</i>	91
2. <i>Bahçeşehir Belediyesi</i>	96
III. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	101
SONUÇ.....	105
EKLER.....	109
KAYNAKLAR.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	115

KISALTMA LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AK	Avrupa Konseyi
BSI	İngiliz Standartları Enstitüsü
ISO	Institute of Standarts Organisation
KalDer	Kalite Derneği
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
WALD	World Academia of Local Democracy



ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1. Hizmet Türüne Göre Sorumlu Kurumlar.....	24
Çizelge 2. İşletmecilerin Hizmetlerin Sınıflandırılma Biçimleri	42
Çizelge 3. Kalite Yönetimi Kavramı, Prensipleri, Yöntemi	47
Çizelge 4. Geleneksel Ve Modern Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	51
Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Şemsiyesi	60



ÖZET

Dünya ölçeğindeki sosyo-ekonomik ve siyasal değişimler, devlet-toplum ilişkilerini yeniden tanımlamaktadır. Yurttaşların kamu hizmetlerinden yeni talep ve beklentileri, kamu yönetiminin daha etkin ve verimli hizmet sunması için yeni gerekçeler oluşturmaktadır. Daha etkin ve verimli yönetim modelleri arayışları geçmişte de vardı ama bu arayışlar yerel yönetimlerde daha yaygınlaşmıştır. Özel sektörde uygulanan TKY'nin, uygulanabilirliği bugün kamu yönetimi için de tartışılmaktadır. Bu tezin de nihai amacı, yerel yönetimlerde uygulanmak istenen TKY yaklaşımını analiz etmektir.

“Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örneği” adını taşıyan bu çalışmanın birinci bölümünde yerel yönetimler ve TKY konuları incelenmiştir. Bu bölümün ilk kısmında, yerel yönetim kavramından hareket ederek, yerel yönetimlerin varlık nedenleri üzerinde durulmuş; gündemdeki yasal düzenlemelere ve yapısal değişikliklere değinilmiştir. Belediyeleri yeniden yapılanmaya zorlayan faktörler ile yeni yönetim kültürünün bileşenleri üzerinde durulmuştur. İkinci kısmında ise kalite yönetimine değinilmiştir. Kalite, TKY, ISO kavramlarının teorik yapısı sunulduktan sonra, sektörel yapıya göre kalitenin nasıl farklı şekilde değerlendirildiği vurgulanmıştır.

İkinci bölümde, TKY yaklaşımını uygulayan iki belediye karşılaştırılarak incelenmiştir. Bu bölümde alan çalışmasının kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Değirmendere ve Bahçeşehir Belediyeleri'nin tercih edilme nedenlerinden birisi, iki belediyenin de belde belediyeleri olmalarıdır. Değirmendere, TKY konusunda çalışan ilk belediyedir. Bahçeşehir Belediyesi ise, TKY konusunda henüz yeni çalışmaya başlamıştır. Sosyo-ekonomik yapısı, hizmet ettiği insanların heterojenliği, hizmetlerin niteliği ve olanakları bakımından; Değirmendere tipik, Bahçeşehir Belediyesi ise atipik örnekler olarak kabul edilmiş ve değerlendirilmiştir. Bu kısım, alanda derinlemesine mülakatlarda edinilen subjektif izlenimlerin ve yanıtların analizlerinin bulgularıyla sona erdirilmiştir.

Tez çalışmasının sonunda ise, yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalar değerlendirilmiş ve kısaca sunulmuştur. Yerel yönetimlerin TKY çalışmaları için bazı önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The political and socio-economical changes in the world scale have been causing to redefine the government-society relations. Citizens have new demands and expectations of new public services. These developments forces government to be restructured in effective and productive way. In fact, the seeking of more effective and productive management models have been always an issue. These issues have especially got importance in local government. Nowadays it is argued for public sectors about TQM which has been applied at private sectors for a long time. The main goal of this thesis is to analyze the TQM approach at local government.

At the first chapter, with the headline of “**TQM at Local Government and Application Example**”, the local government and TQM had examined. At the first part of this chapter, it is mentioned the existance reasons of local government by the view of local government concept. The factors that forces municipalities to restructure and new administrative system components had told. The theoretical base of quality, TQM and ISO is presented in conceptual-wise. Then according to the sectoral structure, it is mentioned of quality valuation.

At the second chapter the municipalities which are applying the TQM approach are compared. In this chapter the conceptual frame of survey is drawn. One of the reason of choosing Bahçeşehir and Değirmendere Municipalities is that both of them are working in a narrow rural area. Municipality of Değirmendere which has been working about TQM is the first one. Municipality of Bahçeşehir has just began to apply TQM. With socio-economic wise, the heterogeneity of the public services, the possibilities and productivities, it is accepted and evaluated that Değirmendere is a typical, Bahçeşehir is an a-typical model. This chapter is ended by the analyzes subjective impression which has taken from the deep interviews.

At the end of the thesis, theoretical and applied studies are evaluated and presented, suggestions were given of QTM studies.

GİRİŞ

Rekabet, büyük değişim ve ilerlemeler nedeniyle günümüzde yalnız özel sektörde değil, kamu kurum ve kuruluşlarında da gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Dünya çapında etkili olan küreselleşme ile eş zamanlı bölgeselleşme ekonomik güç odakları oluşturmaktadır. Ekonomik açıdan güç odaklarının varlığı ise güçlü bir kamu sektörüne duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

Örgütlenme ve hizmet verme biçimi-anlayışı, gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde yönetim açısından giderek farklılaşan sorunlar oluşturmaktadır. Özellikle kamu sektörü, yaşadığı yönetim sorunlarından bir türlü kurtulamamakta aksine büyüyen sorunlarla boğuşmaktadır. Bu sorunlar özel sektöre de yansımaktadır. Etkin, verimli ve üretken bir özel sektör, önemli ölçüde bu niteliklere erişmiş kamu kurumlarının varlığıyla mümkün olabilmektedir. Son tahlilde bir ülke kamusuyla ve özel sektörüyle bir bütündür. Bu sektörlerden birinde yaşanacak aksaklık diğerindeki uyum ve düzeni bozabilir. Kümülatif gelişen bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için *yeniden yapılanması, çağdaşlaştırılması, revizyonu, reorganizasyonu, reformu, ıslahı, yeni perspektifi* gibi, içeriğinde uzlaşamamış yeni arayışlar sürekli gündemde kalmaktadır. Bu arayışların gerçekleştirilmesi amacıyla yapılan çalışmalardan birisi de TKY'dir.

İnsanın, "hayatının her aşamasında" mükemmele layık olduğu düşüncesi kaliteyi evrensel bir değer konumuna getirmiştir. Kalite, insan unsuruyla birlikte siyasetten sanata, eğitimden sağlığa kadar, artık her alanda belirleyicidir. 1950'lerden itibaren yeni bir yönetim kültürü olarak işletme dünyasını meşgul eden TKY ise, ekonomik koşulların sürekli yenilendiği dünyada farklı bir noktadadır. Müşteri tatmininin mal ya da hizmet üreten tüm işletmelerde egemen olması, kamu yönetimlerini de etkilerken, sivilleşme, demokratikleşme ve yerelleşme hareketleri, yurttaşların devlete olan bakış açılarını, konumunu ve kamu hizmetlerinden beklentilerini değiştirmektedir.

TKY uzun yıllardır özel sektörde başarıyla uygulanan, sonarasında kamu sektöründe de uygulanabilirliği tartışılan; bunun sonunda da dünyada birçok kamu örgütü tarafından

kullanılan yönetsel bir yaklaşımdır. Devlet yönetimindeki hiyerarşik yaklaşım yerine; demokratikleşmeyi, hizmetlerde saydamlık ve "sıfır hata" ile katılımcılığı esas alan Kalite Yönetiminin, kamu sektöründe de uygulanması, Türkiye'nin modern ve çağdaş bir yönetimi gerçekleştirmek ve uluslararası platformdaki gücünün artırılması acısından büyük önem taşımaktadır.

Ülkemizde de yurtdışında da, kamu kurumlarının bu yönetim tekniğini kullanmasından yana görüşler giderek artmaktadır. TKY Türkiye’de kamu sektöründe; geniş bir “revizyon planı” ile bütünleştirilerek uygulanmalıdır.

Bu alışma ise; dünya ölçeğindeki değişimler, devlet-toplum ilişkilerinin yeniden tanımlanması, kamu hizmetlerinin yeni talepler/beklentiler ve kamu yönetiminin daha etkin-verimli hizmet sunacak biçimde yapılanmasını zorunlu kılması karşısında, TKY felsefesi ve kültürünün belediyelerde uygulanabilirliğini irdelemektedir.

Tezin adı “*Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama rneėi*” olarak ifadelendirilmiştir. Tezin adında TKY’nin uygulanabilirliğinin irdelendiği kurum “Yerel Yönetimler” olarak ifade edilse de, sadece belediyelerde yoğunlaşılmıştır. Bu tez çalışmasında, önce yerel yönetimler ve belediyelere ilişkin kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Kalite kavramlarından sonra sektörel yapıya göre kalite kavramı üzerinde durulmuştur. Bu teorik incelemeler, alan çalışmasıyla tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

I. YEREL YÖNETİMLERE GENEL BİR BAKIŞ

A. YEREL YÖNETİMLERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.Yerel Yönetim Kavramı

1.1. Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Yerel yönetimler, “belirli bir coğrafi alanda (kent, köy, il vb.) yaşayan yerel topluluğun bireylerine, birarada yaşamak nedeniyle kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacı ile kurulan, karar organları (kimi durumlarda yürütme organları) yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, üstlendiği hizmetler için kendi örgütsel yapısını kurabilen, merkez yönetimi ile ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileridir” (Yalçındağ, 1997, s 17).

Yerinden yönetim olarak da adlandırılan yerel yönetimler, “yasalar uyarınca oluşturulmuş yönetim organlarının, yine yasaların belirlediği ya da merkeze bırakılmış olanlardan başka işlevler görebilmeleri için; tüzel, siyasal ve akçal bir takım yetkilerle donatılmışlardır” (Keleş, 2000, s.19). Keleş, yerel yönetimleri şu şekilde de tanımlamaktadır: “Yerel topluluk üyelerinin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, ekonomik, sosyal ve kültürel zenginliğe ve refaha ilişkin yerel hizmetleri görmek üzere kurulan; bu hizmetleri, genel yetki ile kendi sorumluluğu altında ve yerel topluluğun yararları doğrultusunda yerine getiren; hiçbir ayırım gözetmeksizin insanı yerel demokrasinin temeli kabul eden; işleyişinde açıklığı, saydamlığı, insan haklarını, çoğulcu ve katılımcı demokrasi ilkelerini yaşama geçiren; yetkilerin yerel topluluğa en yakın birimce kullanıldığı, kamu tüzel kişiliğine sahip, özerk ve demokratik bir yönetimdir” (Keleş, 2000, s.20).

İlhan Tekeli de, yerel yönetimleri şöyle tanımlamaktadır: “Yerel bir topluluktaki bireylerin birlikteki gereksinmelerini karşılayan, kamu mal ve hizmetlerini sağlayan, yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen kurumlardır” (Tekeli, 1992, s.3).

Farklı bir açıdan yerel yönetimler; “devlet sınırları içindeki irili ufaklı insan topluluklarının ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş hukuki, ekonomik ve sosyal nitelikleri olan anayasal kuruluşlardır” diye de ifade edilebilir (Nadaroğlu/Varcan, 1995, s.8).

Yerel yönetimin, hem yerel olmak hem de kamu yönetiminin ilkelerini taşımak gibi iki temel boyutu vardır. Yerel yönetimler kendi kendilerini yöneten yerel hizmet birimleridir.

Türkiye’de yerel yönetimlerin çok uzun bir tarihi geçmişi yoktur. Geçmiş dönemlerde, Batı’da yerel yönetimlerin yerine getirdiği hizmetleri, esnaf örgütleri ve vakıflar yerine getirmekteydi. Osmanlı İmparatorluğu’nda resmi yerel yönetim statüsü ancak azınlıkların siyasal katılımı ve dış devletlerin yaptığı baskılar sonucu ortaya çıkmıştır (Keleş, 2000, s.124). 1930 yılında, halen yürürlükte olan 1580 sayılı yasa çıkarılmıştır. İl özel yönetimlerine ilişkin hükümlerden bir bölümü bugün de yürürlüktedir. 1580 sayılı Belediyeler Kanunu, diğer ilgili kanunlar ve yönetmelikler, bir dizi maddelerle en ince ayrıntılarına kadar, kentli ve belediye ilişkilerini düzenlemektedir. 1985 tarihinde, 3030 sayılı yasa çıkarılmıştır. Bu yasa ile büyükşehir belediyelerinin kuruluş ve idare biçimleri düzenlenmiştir. Çünkü yerel yönetim hizmetlerinin yetersizleşmeye başlamıştır. Hizmetlerin daha etkin sağlanabilmesi için nüfusu 300.000’in üzerindeki yerleşmelerde büyükşehir belediyesi kurulabilmesi öngörülmüştür. Günümüzde ise, 1580 ve 3030 sayılı yasalar, bugün ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, İstanbul için farklı bir yerel yönetim modeli üzerinde çalışmalar sürmektedir. Bunun dışında, 1990’ların başından itibaren TBMM Plan-Bütçe Komisyonu’nda görüşülmekte olan “Yerel Yönetim Yasa Tasarısı” gereksinimlerine yanıt verebilecek kamu yönetiminin ihtiyaçlarına uyum sağlayacak bir yasal düzenleme olarak hazırlanmaktadır.

Tarihsel süreç içinde yaşanan dışarıdan model ithali günümüzde de sürmektedir. Yerel yönetimlerin tarihsel süreç analizinin sonucunda gelinebilecek nokta şudur: Türkiye’de

yerel yönetimler ile ilgili yasal düzenlemeler büyük ölçüde Avrupa ülkelerinden alınmıştır. Ancak, Türkiye'deki yerel yönetimler, Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında, yerel yönetimlerin belli bir hizmet standardına ulaşamadığı ve gelenekselleşemediği görülmektedir. Yerel yönetimler, demokrasi kültürü ile gösterdiği paralellik bağlamında Avrupa örneklerini geriden izleyerek takip edebilmiştir. Bu verilerle beraber; kamu yönetiminin tümünde görülen revizyon çalışmaları yerel yönetimlere de yansımaktadır. Devletin yeniden yapılanması, çağdaştırılması, revizyonu, reorganizasyonu, reformu, ıslahı, yeni perspektifi adıyla anılan bir dizi yeni –en azından iyi niyet niteliği taşıyan- çalışma yapılmaktadır.

1.2. Yerel Yönetim Kuramları

1970'li yıllardan beri, yerel yönetimler alanında geliştirilmiş olan aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır:

a. Temsiliyetçi Yaklaşımlar

Bu yaklaşımlar yönetimin tarafsızlığı düşüncesini benimseyen, herhangi bir sınıf veya tabakanın çıkarılmasından bağımsız kabul eden yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlarla, toplumun her kesiminden gelen baskılara duyarlılığını ve yönetim politikalarının değişik çıkarlarını temsil ettiğini varsayılır. Felsefesi, liberal düşünce geleneğine dayanmaktadır. Dahl, bu çağdaş yaklaşımın öncüsüdür.

b. Araççı Yaklaşımlar

Yönetimin belirli sınıf ya da kesimlerinin çıkarları doğrultusunda işlev gördüğü ve bu kesimlerin karar mekanizmalarını öncelikle kendi seçmenlerinin aracı olarak kullandığını ileri sürer. Bakış açısını, hem elitist bir açıdan, hem de Marksist perspektiften alır. Bu yaklaşımları kentsel alana uygulayanlar arasında Lojkine ve Cockburn bulunmaktadır.

c. Yönetmenci-Seçkinici Yaklaşımlar

Bu yaklaşımlar; yönetimin işlevlerini, yöneticiler-bürokratlar tarafından tanımlanmış ulusal ya da yerel çıkarların savunuculuğu biçiminde görür ve kamusal politikaların oluşumunda dışsal siyasi etkilerin bir rolü olmadığını varsayar. Bu yaklaşımların kaynağında Weber vardır. Bu yaklaşımı, kentsel yapıya Pahl uyarlamıştır.

d. Yapısalcı Yaklaşım

Yönetim politikalarında belirli sınıf ve kesimler yararına bir temel ve zorunlu taraf tutmayı kabul eder, ancak bunu yönetimle karşı karşıya gelen hakim sınıf veya kesimlerin onu etkileme ve kontrolünden çok, yönetimin toplumsal kuruluş içindeki biçimi ve yapısal yer alışına bağlar. Bu yaklaşımı yerel yapıya ilk getiren düşünür Castell'dir (Keleş, 2000, s.74).

1.3. Yerel Yönetim Türleri

Yerel yönetimler, değişik açılardan birbirlerinden ayrılırlar. Amaçlarına, işlevlerine, hizmetlerinin niteliğine göre farklılık göstermektedir.

İlk olarak *amaç ve işlevlerine* göre, *genel* ve *özel* amaçlı yerel yönetimler arasında ayırım yapılabilir. Genel amaçlı yerel yönetimler, yerel nitelikteki tüm ihtiyaçları karşılama görevini üstlenmişken, özel amaçlı yerel yönetimler; eğitim, sağlık, posta gibi sadece bir tane kamu hizmetini karşılamayı hedef almıştır.

İkinci olarak niteliklerine yani *temsil ilkesine* göre farklılaşırlar: Bunlar, iki ya da üç düzeyde yer alırlar. Bu basamakların sayısını, ülkenin nüfusu, büyüklüğü, yerel yönetim birimlerinin sayısı, merkeziyetçiliğin derecesi ve tarihsel gelişim süreci belirler. Temsili nitelikte olmayan yerel yönetimlerin organları atamayla oluşur. Zaten az rastlanan bu birimlerin sayısı giderek azalmaktadır. Bunlar çoğunlukla iç güvenlik ve posta hizmetlerinin görülmesi için oluşturulmuş birimlerdir (Keleş, 2000, s.64).

Yerinden yönetimin bir diğer kavramsal ayrımı; *siyasal* ve *idari yerinden yönetim* olarak belirlenebilir. Siyasal yerinden yönetimde devletler, siyasi yapıları itibariyle değişik şekillerde kurulabilir. *Üniter devlet*; siyasi açıdan merkezîyetçiliği simgeler. Tek yasama ve tek yargı sistemi vardır. İdari yetkileri merkezi yönetim kullanır. *Konfederasyon*; devletler birliği anlamında kullanılmaktadır. Günümüzde örneği yoktur. *Federasyon* ise; uluslararası alanda kişilikleri olmayan tüzel kişiliklerdir. Federal devlet, üstün yetkilere ve tek hükümete sahiptir. Üye (federe) devletler, yasama ve yargı bağımsızlığına sahiptir.

İdari yerinden yönetim: Merkezi yönetimin, yerel nitelikteki ortak yararları gereği gibi koruyamayınca ortaya çıkmıştır. Yasama ve yargı yetkisi merkeze aittir. Bu ayrıma göre: *hizmet yerinden yönetimi*; belli bir kamu hizmetinin merkezin dışında bağımsız bir örgüte bırakılmasıdır. Merkezi hiyerarşiye tabi olmayan bu örgüt, kendine verilen hizmetle ilgili konuda, yürütme ile ilgili karar alma yetkisine sahiptir. *Yerel yerinden yönetim*; bir bölgenin sakinlerine o bölgedeki topluluğun ortak ve genel yararlarını gereğince koruyabilmek için sözü geçen yararları kendi organlarıyla saptaması ve gereğini yerine getirmesi konusundaki özerklidir. Yerel yönetimlerin, devlet bütçesinden ayrı bütçeleri ve bağımsız gelirleri vardır. Bu mali özerklik sonucu, yerel ihtiyaçların finansmanı da o yerel yönetimin sorumluluğundadır (Nadaroğlu/Varcan, 1995, s.16).

Yerel yönetim yaklaşımına uygun olarak, dünya yerel yönetim sistemi, kendi içinde şu şekilde farklılık göstermektedir:

a) Fransız ya da Napolyon modelinin etkilediği ülkeler kümesidir. Bu sistemde yerel yönetimlerin anayasa ile güvence altına alınmış belli bir statüsü vardır. Beraberinde yerel kamu hizmetlerinin sunulması açısından, merkezi yönetimin taşra teşkilatına da gereksinim vardır. Siyaset ve toplum bilimciler, bu durumun işlevsel değil, siyasal olduğu kanaatindedirler.

Anayasa ile yerel yönetimlerin hemen hepsine aynı statü tanınmıştır. Hepsi de, valinin gözetimi ve denetimi altındadır. Vali bu yetkisini merkezi yönetim adına kullanır. Temel özellikleri değişebilmekle birlikte, İtalya, Belçika, İspanya, Portekiz ve Yunanistan bu kümeye dahil edilebilir.

b) Anglo-sakson geleneğin etkilediği ülkelerdir. Bu ülkelerde yerel yönetimlerin anayasal bir statüsü yoktur; yani yasa ile parlamento tarafından kurulur. Merkezi yönetimin üzerinde denetimi yoktur; hatta yerel yönetimlere tümüyle ayrı bir kişilik olarak tanır. Devletle yerel yönetimin ilişkisi yatay düzlemdeydir. İngiltere, İrlanda, Kanada, Avustralya ve bir ölçüde ABD, Yeni Zelanda'da da görülür.

c) Yerel ve merkezi yönetimler arasındaki ilişkiler, özellikle yerel birimlerin hizmet sunma yeteneği açısından Anglo-Sakson modelini andırır. Kuzey ve Orta Avrupa ülkeleri arasında yaygındır. Ancak, yerel demokrasiye de giderek artan bir önem vermektedir. Yerel yönetimler, yasa ile kendilerine verilmiş yetkilerin dışında ve üstünde bir genel yetkiye sahiptirler. Bu gruptaki ülkeler, diğerlerinden daha çok yerinden yönetim geleneğine bağlıdırlar. Hem anayasal bir statüden, hem de oldukça geniş bir yönetsel ve akçal özerklikten yararlanırlar. İsveç, Norveç, Danimarka, Avusturya, İsviçre, Almanya, Hollanda ve Japonya da bu kümeye dahil edilebilir.

d) Çözülme süreci tamamlanmış Orta ve Doğu Avrupa'nın sosyalist ülkeleri farklı bir grup olarak değerlendirilir. Bu ülkelerde, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra kökleşen değişik bir sistemin kalıtı dikkati çekmektedir. Lenin ve Stalin'in kurduğu bu model 1950'ye kadar benimsenmişti. Bu modelde yönetsel ve ekonomik yapı üst üste bindirilmiştir. Her basamaktaki birimin kararları bir üst basamağın onayına bağlıdır. Bu nedenle gerçek bir yerel özerklikten söz etmek olanaksızdır.

2. Yerel Yönetimlerin Varlık Nedenleri

Yerel yönetimlerin varlık nedenleri, aynı zamanda temel özelliklerini de yansıtmaktadır. Bu nedenle, bu bölümde yerel yönetimlerin varlık nedenleri ile temel özellikleri bir arada ifade edilmiştir.

Yurttaşların talep ettikleri, merkezi yönetimin fark edemeyeceği, yerel nitelikli ihtiyaçların karşılanması, böylece yerel kimliklerin daha net şekilde ortaya çıkması sağlanabilir. Bu yerel kimliklerin, her birinin farklı birer "tüketici" olduğu kabulüyle, yeni tüketim alışkanlıkları geliştirir ve tüketim grupları oluşturur. Bu toplumsal yapının

yeni toplumsal taleplerin ortaya çıkmasına ve yeni değerlerin üretilmesine olanak tanır (Keleş, 2000, s.22).

İlhan Tekeli ise, yerel yönetimlerin varlık nedenlerini üç ana başlık altında toplanabileceğine işaret eder: Bunlardan ilki, *insanların temel haklarından birini kullanmaya olanak vermesidir*. Kişilerin mali güçleri olanak verdiği ölçüde piyasa mallarını tüketebilmekte özgür oldukları kabul edilince, bu kişilerin ortak gereksinimlerini karşılayabilmek için bir araya gelerek, kamu mal ve hizmetleri üretiminde ve tüketiminde özgürdürler. İkinci amaç, *etkinliktir*. Toplumda devletin üreteceği tüm kamu hizmetlerinin merkezi yönetimce üretilmesi, pahalı bir çözümdür. Kamu hizmeti sunulurken; hem ekonominin, hem de üretilen hizmetin taleplerine uyumlu olması, merkezi yönetimle yerel yönetimler arasında bir iş bölümünün yapılmasını zorunlu kılar. Üçüncü amaç, *demokrasinin yaşama geçirilmesidir*. Son tahlilde gelinmek istenen amaç budur (Tekeli, 1992, s.3).

Yerel yönetimlerin, yerel temsili ve katılımı sağlaması gereklidir. Hizmet üreten kamu kurumları arasında yurttaşlara en yakın olanıdır. Bunun çift taraflı kolaylığı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, halkın isteklerine dönük bir yönetim anlayışı oluşturulabilmesidir. Halkın isteklerini ifade edebilmesi, katılımcı bir yönetim modelini geliştirir. Bu şekilde, halka inisiyatif kullanma, demokratik katılım, siyasi erkin bir parçası olma noktasında fayda sağlayabilir. Bu sorumluluk devamında hesap sorma ve hesap vermeyi de beraberinde getirir. Sorumluluğu geliştirir, faaliyetlerin takip edilmesini sağlar. Böylece, yerel hizmetlerin verimli ve etkin yürütülmesini sağlar. Özetle yerel yönetimler, demokrasinin gelişimine hizmet eder ve çoğulcu toplum yapısı içinde istikrarı sağlar. Halkın bu süreçte katılımı, yerel yönetimin tavrına göre değişir. Bu nedenle halkın eğitimi için çalışmalar yapılabilir; deneyim ve birikim sağlanabilir.

Yerel yönetimler, yerel yapının kendine haslığıyla, yerelliğin niteliklerinin tanımlamasına olanak tanır. Yerel yapının farklılığından kaynaklanan doğal ihtiyaçların giderilmesini sağlar. Yerel topluluk içinde birliktelik, bütünlük, aidiyet, dayanışma duygusunu geliştirir. Bu şekilde farklılığın, çeşitliliğin, çoğulculuğun farkındalığını sağlar. Bu farkındalığın getireceği ekonomik katma değer, yine aynı toplumda ekonomik bir yapıyı

beraberinde getirir. Böylece yerel yönetimler hizmet ettikleri mekanın ekonomik katma değerinde de katkıda bulunacak üretimi yapar ya da altyapı hizmetlerini üretir.

Yerel yönetimler; merkezi yönetimin biraz daha yumuşamasını, insana yakınlaşmasını, eşgüdümün sağlanmasını, verimli kaynak kullanımını ve yeni kaynakların etkinleşerek üretime katılmasını sağlarlar. Bu şekilde; daha dinamik hareket etmesi, merkezi yapının bürokrasisine ve hantallığına karşı daha sağlıklı yapılanması gerçekleşir.

Yerel yönetimler, merkezi yönetim ile ilişkilerin kurgulanmasında kritik bir noktadadır. Merkezi yönetimin bütüncül yapısının karşısında esnek bir model ile hizmet üreten, halka yakın bir yapısı vardır. Genel bir çatı altında halkın ihtiyaç duyduğu hizmetlerin tümünün karşılanması noktasında da işlevseldir. Farklı nitelikleri olan hizmetlerin eşgüdümünü sağlar. Merkezi yönetim ile yerelliğin kendi doğasından kaynaklanan farklılıkları vardır. Ulusal dayanışmanın sağlanması için önemli bir mekanizmadır.

Yerel yönetim modelleri tüm dünyada benzer amaçlarla örgütlenmiştir. Temel prensipler açısından ortak yönleri; su ve kanalizasyon, halk sağlığı, trafik, arsa sunumu, çöp toplanması ve yok edilmesi, şehir planlama, yeşil alan, zabıta denetimi, ulaşım, ruhsat, tüketiciyi koruma, imar, itfaiye ve yol yapımı konusudur. Ancak hizmet ettikleri mekana göre farklılaşabilen hizmet tanımları vardır. Örneğin, New York ve Bangkok Belediyeleri uyuşturucu ile mücadele konusunda da çalışmalar yaparken Paris, Amsterdam gibi belediyeler liman işletmeciliği de yapmaktadırlar. Yerel yönetimlerin ülkelere göre farklılaşması; sunduğu hizmet ve örgüt yapısıyla ilgili değildir. Çoğunlukla temel farkı; merkezi yönetimle olan ilişkileri şekillendirmektedir.

3. Yerel Yönetimler ve Yönetişim

Yönetişim, bir hiyerarşi ve hakimiyetin ifadesi olan “yönetim” kavramından farklı bir kavramdır. İngilizcesi “good governance” olan ve Türkçeye “iyi yönetim” olarak çevrilen kavram çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır:

Yönetişim; yurttaşların ve grupların çıkarlarını iletebilecekleri, hukuki haklarını kullanabilecekleri, yükümlülüklerini yerine getirebilecekleri ve farklılıklarının arasını bulabilecekleri mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsamaktadır. Yönetişimin üç boyutundan söz edilmektedir: *İktisadi yönetim* bir ülkenin iktisadi faaliyetlerini ve diğer ekonomilerle olan ilişkilerini etkileyen karar süreçlerini; *siyasi yönetim* siyasal karar oluşturmadaki süreçlerini; *idari yönetim* ise siyasal uygulama sistemini içerir. Sonuçta “iyi” yönetim, siyasi ve sosyo-ekonomik ilişkileri katılımcı, saydam ve sorumlu biçimde yönlendiren süreç ve yapılar anlamındadır.

Yeni yönetim kültürü olarak ifade edilen çeşitli kavramlardan ve bu kavramların yeniden tanımlanmasından yerel yönetimler de etkilenmektedir. 1996 yılında İstanbul’da yapılan Habitat II Kongresi’nde de ifade edilmiştir. Burada iki temel kavram üzerinde durulmalıdır: **Yönetişim** ve **yerindenliktir**. Bu iki kavram, kamusal alan ile ilgili her türlü yapılanma ve düzenlemede temel belirleyici olmuştur. Bu kavramlar, ekonomik yapılanmada dünya yüzeyindeki gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde kamuda iyi yönetilememenin maliyeti sadece finansal olarak yük getirmekle kalmaz, her açıdan yaşamın güçleşmesine-kalitesinin düşmesine de neden olmaktadır. Kamunun giderek bilinç düzeyinin artması, demokrasi bilincinin yerleşmesi, yurttaşlık reflekslerinin gelişmesi ve geline son noktadaki “müşteri” olunması, kamu hizmetlerinden zamanında, talebe uygun ve kaliteli hizmet alma bilincini oluşturmaktadır. Sivilleşme, demokratikleşme ve yerelleşme hareketlerindeki gelişmeler, insan haklarının ön plana çıkmasına ve kamu hizmetlerine bakış açılarına ilişkin beklentilerin farklılaşmasına yol açmıştır. Bu anlamda, ekonomik ve sosyal üretim yapan belediyelerin yurttaşlara yakın olmaları konusu işlenmektedir. Ancak, belediyelerin ilke olarak tüm yurttaşlara da eşit mesafede olması gereğinin altını çizmekte fayda vardır. Yavaş da olsa, özel sektöre egemen olan müşteri tatmini anlayışı kamuya da yansımıştır. Devletin değişen

fonksiyonu, ulus kavramının ve dolayısıyla sosyal devlet ifadelerinin yeniden anlamlandırılmasına neden olmaktadır.

İyi yönetim, AB'nin 2005 yılına kadar dört stratejik hedefinin başında bulunmaktadır.

Yönetişim kavramının açıklaması şu başlıklarla yapılabilir:

Yönlendirme süreci: Yönetişim, ortaklık kavramını ön plana çıkarmaktadır. Demokratiklik, açıklık, hesap verme, çoğulculuk, kararın ilgililere en kısa zamanda iletilmesi ve sonuç olarak birlikte yönetmektir.

Katılımcı yönetim: Yönetişim, yönetimin sadece merkezi otoritenin tekelinden çıkartılması, yetkilerin devredildiği (ya da paylaşıldığı) yönetim biçimidir.

Çok aktörlü yönetim: Yönetişimdeki aktörler, bürokrasi, özel sektör ve STK'lardır. Bu kurumlardan her birinin kendine özgü rolleri vardır. İyi yönetişimin özellikleri şöyle sıralanabilir: Katılım, hukuk devleti, saydamlık, duyarlılık, oydaşmacı, hakçılık, etkinlik ve verimlilik, sorumluluk, ve stratejik vizyon (<http://www.toki.gov.tr/habitat/ynt.html>).

Etkileşimli yönetim: Yönetişimde özel sektör ve geniş bir yelpazede yer alan STK'lar yönetsel kararların alınmasında merkezi otoriteyi uyarmaktadır (Saygılıoğlu, 2000, s.14).

Bu şekilde, alınacak kararlardan etkilenecek kişi ve kurumlar ile uygulayacak kişi ve kurumları bir araya getirerek, bir çeşit ortaklık kurarak, sorunları birlikte çözmeye yöneltmektedir. Devletin topluma karşı daha sorumlu ve hesap verebilir hale getirilmesi ve yolsuzlukla mücadele edilmesi yeni yönetim anlayışının temel kavramlarından. Bunların gerçekleşmesi katılım ile olanaklıdır. Nitekim; hizmetlerin rasyonelleşmesi kullanıcıların katılımıyla olanaklıdır. Çünkü hizmetlerdeki denetim buna bağlıdır. Halkın katılım isteği olmadan saydamlaşmak olası değildir. Yurttaşların devlete emanet ettiği kaynaklarının nasıl kullanıldığını izleyebilmesi, şikayetlere neden olan bir konunun açıklığa kavuşması, kaynakların nasıl ve nerelerde kullanıldığının açıklanması saydamlığa bağlıdır. Bir belediye sınırları içindeki bir alanın imar planını ve ilgili dökümanları isteyen yurttaşların bilgisine sunulabiliyorsa, saydamlaşabilmiş demektir. Bu şekilde, politikacıların ve bürokratların kamuya yararlılıkları da daha sağlıklı görülür. Kamu kaynaklarının dağılımında etkinliğin ve verimliliğin gözetilmesini özendirir, karşılıklı güven anlayışının gelişmesini sağlar. Bu ilkeye göre, kamu sektörü hem kendi içinde hem de dışında irdelenebilir, araştırılabilir bir duruma getirilmelidir. Yurttaşın kamu

kurumlarına/hizmetlerine ulaşabilirliği, bu kavramlarla desteklenmelidir. (Saygılıoğlu, 2000, s.9).

Yukarıda ifade edilen kamusal hizmetler kültürel yapıya uygun biçimde düzenlenmelidir. Saydamlığın yaygınlaşması toplum genelinde yaygınlaştırılmalı ve sonuçları davranış biçimine dönüşmelidir. Saydam düzenlemelerin ödüllerle ve cezalarla açıkça dile getirilmesi ve herkesçe bilinmesi, bunun için de kamunun her alanında kayıt sisteminin oturtulması gereklidir. Yerel yönetimlerin; hem kamunun halka en yakın birim olması nedeniyle hem de demokrasinin yaygınlaşması ve geliştirilmesi konusunda doğasından kaynaklanan bir misyona sahip olması nedeniyle bu yaklaşımın uygulanması açısından yerel yönetimler önemli katkı sağlayabilir. Nitekim; tezin de konusu olan TKY, saydamlık ve katılım konusundaki vurguları ile bu kavrama olumlu katkıda bulunmaktadır.

4. Yerel Yönetimlerle İlgili Ulusal ve Uluslararası Yasal Düzenlemeler

4.1. Uluslararası Yasal Düzenlemeler

Yerel yapılanmalarda, uluslarüstü anlaşmaların ve yasal düzenlemelerin önemli yeri vardır. Uluslarüstü anlaşmalarda, iki önemli kurum etkindir. Bunlar, Avrupa Konseyi (AK) ve Avrupa Birliği'dir (AB).

a) *Avrupa Konseyi*

2. Dünya savaşını izleyen yıllarda, Avrupa ülkelerinin savaşın yaralarını sarmak ve yeniden yapılanma arayışlarına girmesiyle, 1949'da kurulmuştur. Konseyin kuruluş nedenini, Konsey Anayasası'nın ilk maddesi ifade etmektedir: "*Avrupa Konseyi'nin amacı, ekonomik ve sosyal ilerlemelerini kolaylaştırmak ve kendi ortak mirasları olan ülkü ve prensiplerini geliştirmek amacıyla üyeleri arasında daha güçlü bir işbirliğinin sağlanmasıdır.*" (Erbay/Yener, 1999, s.38).

Avrupa Konseyi'nin Yerel Yönetimler açısından bağlayıcılığı şu şöyledir: Kentsel gelişmenin yönetiminden sorumlu, tanımlı yükümlülükleri olan bir yerel yönetim boyutu vardır. Avrupa Kentsel Şartı, temel hak ve özgürlüklerin korunmasına ek olarak, kentsel gelişmenin nitelikleri ve yaşamın kalitesiyle ilgilenir. Ülkelerin özel koşullarına uydurulabilecek yol gösterici, evrensel bazı ifadelerle yer vermektedir. Şartta önemle üzerinde durulan iki temel konu vardır: İşbirliği ve dayanışma.

Kentlerin çeşitli sorunlarını yakından tanımak ve yerel halkı karar verme sürecine katmak için işbirliği ve dayanışma kavramlarının altı çizilmiştir. Yaş, cinsiyet, ırk, inanç, milliyet, sosyo-ekonomik ve politik statü, ruhsal ve bedensel özür gözetmeksizin, tüm insanlara eşit davranılmasını esas alır. Bu nedenle de yerel ve bölgesel yönetimlere, doğru kalkınma stratejilerini kurgulamak ve kentlilerin haklarını korumak konusunda büyük sorumluluk verir.

Yukarıda değinilen her konuda, detaylı olarak amaçları hedefler ve ilkeleri saptamış olan AK'nde kent yönetimi açısından şu ilkelere yer verilmiştir:

- Yerel politik yaşama halkın katılımını sağlamak için; halk temsilcilerini, özgür ve demokratik olarak seçebilme hakkı
- Yerel politik yaşamda etkin bir katılım için; halkın yerel, politik ve idari yapılarda belirleyici olması
- Toplumun geleceğini etkileyecek her tür önemli projede halka danışması
- Kent yönetimi ve planlamasının; kent karakteri ve özel niteliklerine ilişkin yeterli bilgiye dayandırılması
- Yerel politik kararların; uzmanlardan oluşacak ekiplerce gerçekleştirilecek kentsel ve bölgesel planlara dayandırılması
- Karar verme sürecinin sonunda ortaya çıkan politik tercihlerin anlaşılabilirliği ve hayatiyeti
- Gençlerin toplum yaşamına katılımının yerel yönetimlerce sağlanması (Erbay/Yener, 1999, s.39).

AK'nin temel ilkeleri incelendiğinde, insanın yaşam kalitesini arttırmaya yönelik olduğu görülmektedir. İlerleyen bölümlerde bahsedilecek yaşam kalitesi kavramı bu yasal

düzenlemelerle meşrulaştırmaktadır. Bu kavramlar, kaliteli bir yaşam için gereken standartları, temeline insanın konulduğu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu kapsamda, TKY ilkeleri açısından değerlendirmeleri, ilgili bölümde yapılacaktır.

b) Avrupa Birliği

Yerel yönetimler, Avrupa Birliği'nin (AB) dinamik yapısı içinde henüz netleşmiş bir yerde değildir. AB'nin gündemini meşgul eden iki konudan birisi yerellik (subsidiarity), diğeri ise bölgelerin yapılanmasıdır.

Yerellik, “yerindenlik” veya “halka yakın hizmet etme ilkesi” olarak da ifade edilebilir. Yerel ve bölgesel demokrasinin güvencesi olarak Maastricht Anlaşması'na da konulmuştur. Bu madde (3-B) şöyledir: “Salt kendi yetki alanının bir parçasını oluşturmeyen konularda, AB, yalnız yerellik ilkesine uygun olarak hareket eder. Yeter ki; söz konusu önlemlerle varılmak istenen amaçlara, üye devletlerce daha iyi ulaşmakolanağı bulunmasın ve kapsamı ve etkisi açısından, bu konular AB düzeyinde daha iyi ele alınabilsin.” (Başol, 1995, s.327).

4.2. Gündemdeki Yerel Yönetim Yasa Taslağı

Yasa taslağının tam adı: “Merkezi İdareyle Mahalli İdareler Arasında Görev Bölüşümü ve Hizmet İlişkilerinin Esasları ile Mahalli İdarelerle İlgili Çeşitli Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı”dır.

Yerel yönetim yasasındaki düzenleme gündeme ilk kez 1997’de gelmiştir. 1996 yılında İstanbul’da gerçekleştirilen Habitat II Konferansı’nın gündemini oluşturan konuları içeren “İnsan Yerleşimleri Deklerasyonu”, katılan ülkelerin imzalarıyla yaşama geçmiştir. Bu bildirge, yeterli konut ve sürdürülebilir insan yerleşimleri kavramlarına temellenmiştir. Bu kapsamda, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve yetkinin merkezden yerele devredilmesine de değinilmiştir. Yeni yasa tasarısında, Türkiye’nin de imzaladığı bu bildirgeye atıflar yapılmaktadır.

Yasal düzenleme yapmaya yönelten bir diğer etken de Türkiye'nin AB'ye tam üye adayı olmasıdır. AB'ye uyum için Maastricht ilkeleri ve Kopenhag kriterlerinin de kısıtlayıcılığında bir dizi reform niteliğinde yasal yapılanma zorunlu olmuştur. Bunlardan birisi de yerel yönetimlerdir.

Yerel yönetimler yasa tasarısı gündeme geldiğinden beri çok tartışılmaktadır. İlk gündeme gelişinden beri geçen uzun zamana karşın, yasa tasarısının adından içeriğine kadar hiçbir konuda uzmanlar hemfikir olamamışlardır. Yasanın taslak olarak kalıp yürürlüğe girememesinin nedenlerinden birisi de budur. Yasa taslağının, TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu'na gönderilen ilk önerisinden, en sonuncusuna kadar önemli değişiklikler yapılmıştır. 1997 yılından sonra, erken genel ve yerel seçimlerin yapılması, yeni hükümetin kurulması süreci, 17 Ağustos 1999 tarihinde gerçekleşen ve tüm ülkeyi sarsan deprem afeti, ülkenin genel olarak istikrar ortamından uzaklaşması ve ekonomik krizler, yasa tasarısının kabulünü uzatan ve sıkıntıya sokan nedenlerdir. Yasa tasarısının temel yaklaşımları şu şekildedir:

- 1) Siyasi kararların teknokratların kararlarının önünde olmasının ve arsa-arazi rantına dönük uygulamaların engellenmesi
- 2) Mevcut Büyükşehir Belediyesi Yasası'nın (3030 sayılı) belediye başkanına tanıdığı olağanüstü yetkilerin daraltılması ve kanunları istismar eden belediye başkanına hukuki yaptırımların artırılması
- 3) Denetlemeyi, devletin değil, toplumsal dinamiklerin yapması. Yerel yönetimlerin daha saydam, açık, katılımlı ve demokrat, dolayısıyla da etkin üretim yapan kamu kurumları olmalarına yönelik düzenlemeleri içermesi
- 4) Belediyelerin gelir kaynaklarını arttırmak için nüfus esasının dikkate alınması.
- 5) "Subsdiarty" yaklaşımı doğrultusunda, yetkisinin desantralizasyonu. Etkin ve verimli hizmet üretimi için, belediyelerin çeşitli kurumlarla işbirliği yapmasının kolaylaşması
- 6) Belediyelerin hizmet alanının genişletilmesi. Kooperatifçiliğin özendirilmesi, meslek kursları gibi yerel ihtiyaçların saptanması ve çözümler üretilmesi.

5. Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Kuruluşları

Demokratik bir ülkede yönetim, tabana dayalı toplumsal örgütlenme biçimindedir. Sivil yapılar, siyasal isteğe bağlı olarak kurulur ve çoğulcu bir düzende halkın katılımıyla kurumsallaşır. STK'lar, temsil ettikleri grupların çıkarlarını; iktidarları ve siyasetçileri etkileyerek diğer baskı gruplarından korumayı amaçlar. STK'lar kamusal (ya da toplumsal) alanlarda çalışma ve hizmet verme düşüncesiyle diğer hizmet birimlerinden ayrılırlar.

Pek çok ülkede kamu sektörünün etkinliği; aşırı merkeziyetçilik, merkezi yönetimin katı karar ve uygulamaları, kaynakların planlanamaması, kamu hizmetlerinin verimli sunulamaması gibi yapısal sorunlar yüzünden kısıtlanmaktadır. Türkiye'de bunlara ek olarak yetki ve koordinasyon karmaşası da yaşanmaktadır. Yerel konularda söz sahibi olan merkezi yönetim (ya da taşra teşkilatı), yerel yönetimler ve özel sektör; yerel yaşam alanlarını şekillendirmektedirler. STK'ların yurttaşların isteğini ortaya koymada ve siyasal kararların alınmasında, önemli rolü vardır (ya da olmalıdır). Son yıllarda STK'lar, hemşehri hareketleri, semt girişimleri daha çok ses getirmeye başlamış, demokratik yollarla şekillenen ortak yerel politikalar üretmişlerdir. Bu şekilde kentliler kendilerini ifade edebilecek platform bulabilmekte ve taleplerini dile getirebilmektedirler. STK'lar; yerel sorunların sorumlular, yöneticiler ve kentliler arasında görüşülmesi, çözümlerin birlikte üretilmesi doğrultusunda çaba göstermektedirler. Bu nedenle merkezi ve yerel yönetimler, halkın karar mekanizmalarına katılımına olanak vermekte ve sivil toplumu güçlendirmektedirler.

STK'lar çok küçük görünen ama örneğin mahallede çocukların oynaması için yeşil sahaların organize edilmesi, çocuklar için ücretsiz kütüphanelerin ve makul ücretlerle kreş ve temel sağlık hizmetlerinin sağlanması gibi kamu yararı olan işler yürütmektedir. Ancak STK'ların çalışmalarında daha ciddi ve yasaların elverdiği ölçüde katılımcı, yapıcı ve uzlaşmacı bir tavrı benimsemesi gereklidir. STK'lar bireylerin ya da sadece belli ideolojilerin çıkarlarını değil, sosyal faydayı ön plana almalıdır. STK'larının sorumluluk alanı sadece yanlış, eksik uygulamaları eleştirmek ve yürütmeyi durdurmak olmamalıdır. Bu şekilde örgütlenmez ise, çalışmaları öneriden öteye gidemez. O halde; STK'ların;

öneri geliştirme konusunda da duyarlı olmaları gereklidir. Ülke ekonomisini, uzun vadeli çıkarları düşünerek hareket etmenin sorumluluğunu üstlenecek kadar demokrasi bilincine sahip olunmalıdır.

Konu temelli çalışan uzman gruplarla işbirliğinde yerel grupların ortaya koyduğu kapasite, Türkiye’de yeni dinamiklere işaret etmektedir. Bergama’ların siyanürlü altına karşı direnişi, İstanbul’daki Altunizade inisiyatifi, Fırtına Vadisi, Piyalepaşa-Okmeydanı İmar Planı gibi girişimler bu açıdan bir perspektifi ortaya koymaktadırlar. STK’ların çalışmalarının bir örneği de 18 Nisan 1999’da yapılan seçimlerde yerel yönetimlere aday olan büyükşehir ve ilçe belediye başkan adaylarını açıklık, saydamlık, hesap verme, katılım ve ortaklık temelinde işleyecek yeni bir yerel yönetim anlayışına davet ederek, verdikleri sözü sivil toplum kuruluşları nezdinde imzaladıkları bir sözleşme ile somutlaştırmalarıdır.

AB uyum sürecinde Kopenhag Kriterleri’nde sivil toplumun rolü çok açık bir biçimde ifade edilmiştir. Türkiye, ulusal politikalarını AB’ye girmek ve yasalarını uyumlandırmak konusunda düzenlesin ya da düzenlemesin, insana saygılı tüm yönetim birimleri bu kavramları dikkate almalıdır. Yurttaşların belediyenin yaptığı çalışmalar hakkında bilgi edinmesini sağlamak, belediye çalışmalarının ve diğer kamu kuruluşlarının etkinliklerini desteklemek, yerel yönetimlerin uygulamalarını saydamlaştırmak çağın gereğidir.

TKY’nin temel özellikleri bağlamında STK’ların katkıları şunlar olabilecektir: *TKY, müşteri odaklıdır.* Üretilen mal ve hizmetin müşterinin taleplerine göre şekillenir. Yurttaşların belediye hizmetlerinden yararlanan birer yurttaş kimliğinin de olması; taleplerini dillendirecekleri platformları gerektirmektedir. *TKY, çalışanları geliştirme ve katılım odaklıdır.* Çalışanların hem hizmet alan iç müşteriler olarak hem de hizmeti üreten bireyler olarak katkıları ancak kendilerinin bu yöndeki duyarlılık ve ilgileriyle mümkün olabilmektedir. *TKY, verilere göre yönetim odaklıdır.* Katılım ve STK konusu; ulusal ve kültürel kimliğe göre şekillenen kavramlardır. Bu kavramların; doğru analizini yapılabilmesi için hem ulusal hem de kültürel veriler iyi analiz edilmelidir. Türkiye’de yaşayan yurttaşların duyarlılıkları, zaafı, eğitim durumları, demografik özellikleri yani, objektif ve subjektif verileri dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Aksi halde ithal edilen

bir model ile etkin bir yönetim biçiminin uygun gelmesini beklemek hayalperestlikten öteye gidemez. *TKY, sürekli gelişme odaklıdır.* Sürekli yenilenen ihtiyaçların, taleplerin karşılanması yenilenme felsefesinde olan bir organizasyon ile mümkündür. Bu nedenle; örneğin sivil toplumun katılımını arttırmak ya da etkinleştirmek konusunda yeni düzenlemeler yapılabilir. *TKY, amacını tutarlılıkla ortaya koyan bir modeldir.* STK'lar bir konuda yoğunlaşan uzmanlardan oluşabileceği gibi tümüyle sade yurttaşlardan da oluşabilir. Ancak her iki durumda da varlık nedeni tutarlı bir amaca bağlı olmak durumundadır. *TKY, toplumsal sorumluluk sahibidir.* STK'lar her hareket ve davranışlarında toplumsal sorumluk taşımakla yükümlüdür. Bireylerin mefaatlerini toplumunkinden önde tutan bir yaklaşım STK'nın felsefesiyle örtüşmez.



B. BELEDİYELERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. Belediye Kavramı

1930'da kabul edilen Belediye yasasının 1. maddesinde belediye şöyle tanımlanmaktadır: *"Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyetteki ortak ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesfiye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir."*

Belediyelerin kuruluşu, görevleri ve gelirleri gibi nitelikleri başlıca iki yasayla düzenlenmektedir. Birisi, 1930'da yürürlüğe giren 1580, diğeri 1984'de yürürlüğe giren 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu'dur. Bu durumda, 1984'den beri hizmet vermeye çalışan dört ayrı belediye vardır. Bunlar şu şekilde gruplandırılabilirler:

Normal Belediyeler: Normal belediyeler, büyükşehir belediyelerinin bulunmadığı iller ile bu illerin ilçelerinde ve diğer beldelerde kurulmuş belediyelerdir ve 1580 sayılı kanuna tabidirler.

Büyükşehir Belediyeleri: Belediye sınırları içinde birden fazla ilçe bulunan şehirlerde kurulmuş olan belediyelerdir. Bu belediyeler 3030 sayılı kanuna tabidirler.

Büyükşehir Belediyesi İçindeki İlçe Belediyeleri: Bu belediyeler de aynen büyükşehir belediyelerinin tabi olduğu kanunlarla hizmet üretmektedirler.

Alt Belediyeler: 3030 sayılı Büyükşehir Belediyeleri ile İlgili Kanunun 3. maddesi, bir büyükşehir belediyesi kurulabilmesi için, birden fazla ilçenin bulunması öngörülmüştür. Başlangıçta bu nitelik sadece İstanbul, Ankara ve İzmir'de varken, günümüzde sayısı 18'e yükselmiştir. Politik görüş olarak, bunun yaygınlaştırılması amacıyla önce kentlerde ilçeler, ardından büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. Ancak, ilçe belediyesi kurmanın maliyeti dikkate alınarak bir kanun hükmünde kararname çıkartılmış ve yeni bir yöntem oluşturulmuştur. Buna göre, bir yerde büyükşehir belediyesi kurulmak istendiğinde, önce ilçe belediyesi işlevini görececek olan ilçesiz birden fazla alt belediye kurulmakta ve hemen arkasından büyükşehir belediyesi uygulamasına geçilmektedir. Bu alt belediyeler her iki kanuna da tabidirler.

**Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Tezin konusu açısından belediyelerin hizmetlerinden kimlerin yararlandığı, bir başka açıdan değerlendirsek müşterilerinin kimler olduğu konusu önem taşımaktadır. Bu soyutlamayı doğru yapabilmek, yurttaşların ya da müşterilerin kalite beklentilerini belirlemek ve kimler için hangi düzeyde hizmet üretmesi gerektiğini saptamaya yardımcı olur.

1. 1. Belediyelerin Organları

Belediyelerin temel organları şunlardır:

a) *Belediye Meclisi*

Belediye Meclisleri, belediyelerin genel karar organlarıdır. 1963'den beri belediye seçimlerinde siyasi partilerin aldıkları oy oranına göre temsilcileri bulunmaktadır. 1984 yılında buna bir de baraj sistemi eklenmiştir. Seçimler, beş yılda bir yapılmaktadır. Meclis üye sayısı, nüfusa oranlanarak belirlenmektedir.

Belediye meclisinin olağan toplantısı, yılda üç kez yapılır. Belediye Meclisi toplantıları herkese açıktır ancak gizli toplantılar da yapılabilir. Görüşülecek konuları belediye başkanı saptar. Üyelerin teklifi ile gündeme alınır. Belediye meclisinin görevleri daha çok mali yapının düzenlenmesiyle ilgilidir.

b) *Belediye Encümeni*

Her zaman toplanabilen ve sürekliliği olan bir organdır. Belediye encümeni; çoğu belediyelerin daire başkanlarından olmak üzere, belediye meclisi üyelerden oluşur. Seçimle gelen üyeler, bir yılığına seçilirler. Belediye encümeni, belediye başkanının gündeme aldığı konuları görüşür.

Genellikle haftada iki kez toplanırlar. Belediye encümeninin görevleri, belediyenin günlük işlerinin takibidir. Olağanüstü bir durum olmadığı zamanlar, belediye meclisine verilen görevleri yapabilir. Belediye encümeninin toplantı yapmadığı zamanlarda meclis yerine karar verme hakkına sahiptir.

c) Belediye Başkanı

Belediye başkanı halk tarafından, çoğunluk esasıyla, beş yıl için seçilir. Başkan, belediyenin yürütme organdır. Belediye başkanlarının izin, hastalık ya da görevinden ayrılması halinde, başkan kendisine belediye meclis üyelerinden bir vekil seçer. Belediye başkanı, belediye kurumunun amiridir. Bu nedenle, belediyenin her türlü mevzuatını uygulayan, mallarını yöneten/yönlendiren, sözleşmeler yapan, özetle, belediyenin tüzel kişiliğini temsil eden kişidir. Büyükşehir belediye başkanları, ilçe belediyelerince yapılan hizmetlerin etkinliğini sağlayıcı tedbirleri almakla da yükümlüdür.

1.2. Belediyelerin Görevleri

Belediyelerin görevleri esas itibariyle 1580 sayılı kanunda belirlenmiştir (15. madde). Bu görevlerin ayrıntısına geçmeden önce, belediye görevleri ile ilgili olarak söz edilen üç ilke ya da sistemin açıklanmasında yarar vardır.

Genellik İlkesi: Belediyeler, yasaların belediyelerce yapılmasını yasaklamadığı ya da açıkça başka kuruluşlara bırakmadığı her türlü hizmeti görmeye yetkilidirler.

Yetki İlkesi: Belediyeler yapmak istedikleri her hizmet için devletin üst kuruluşlarından yetki almak zorundadırlar. Ancak o yetkiyi almalarıyla görevlerini yapabilirler.

Liste İlkesi: Yetki ilkesine benzer bir ilkedir. Belediyelerin yapacakları hizmetlerin yasalarda teker teker sayılarak yer almasıdır. Belediyelerin yapabilecekleri hizmetler açık fakat sınırlıdır.

Karma Sistem İlkesi: Hizmetler durağan değildir, sürekli değişir. Bazı ülkelerde, belediyelerin yapabileceği hizmetler yasalarla sayılmakla birlikte, ayrıca yapılması yasaklanmamış ya da başka kuruluşlara verilmemiş hizmetleri yapmakla da yetkilidirler.

1580 sayılı kanunun 15. maddesinde, 77 madde halinde belediyelerin görevleri sayılmıştır. Yasadaki gelir sınıflandırması bir yana bırakılarak, belediyelerin görevlerini, İçişleri Bakanlığı'nın bakışıyla şöyle gruplandırılabilir:

- 1) Sağlık ve sosyal yardım görevleri
- 2) Bayındırlık görevleri
- 3) Eğitim görevleri
- 4) Tarımsal görevleri
- 5) Ekonomik görevleri
- 6) Esenlik görevleri
- 7) Ulaştırma görevleri
- 8) Diğer görevleri

Büyükşehir Belediyelerinin görevleri, temel yaklaşım olarak ilçe belediyelerinden farksızdır. Genel olarak; belediyelerin hizmetlerinin, herhangi bir kar amacı olmaksızın belde insanların ve çalışanlarının faydalanması için yürüttükleri bütün eylemler görevleri olarak ifade edilebilir.

Merkezi ve yerel yönetimlerin hizmet dağılımına göre hazırlanmış bir tablo verilmiştir. Bu tablodaki kısaltmaların açıklamaları şöyledir:

Notlar:

- B: Belediye
M: Merkezi yönetim
Ş: Kamu ya da özel sektör
(): İlginin nispeten azlığı
*: Karşılığında para alınabilen hizmetler

Kaynak: Tekeli, 1992, s.38

Çizelge 1. Hizmet Türüne Göre Sorumlu Kurumlar

	Ana Yatırım	Bakım ve Yenileme	Hizmetin Yapımı	Kontrol
TEMEL KENTSEL ALTYAPI				
Yollar ve meydanlar	B, M	B	-	-
Kanalizasyon	B, M	B	-	-
Parklar ve mezarlıklar	B	B	B	-
Su*	B, M, Ş	B, M, Ş	B, Ş	-
Elektrik*	B, M, Ş	B, M, Ş	B, Ş	-
Doğalgaz	B, Ş	B, Ş	B, Ş	-
TEMEL KENTSEL HİZMETLER				
Çöp toplama	B	B	B	-
Yolları temizleme	B	B	B	-
İtfaiye	B	B	B	-
Trafik	M, Ş	B, M	B, M	-
Kamu ulaşımı	B, Ş	B, Ş	B, Ş	-
Temizlik ve kontrolü	-	-	-	B
EKONOMİK NİTELİKTE GÖREVLER				
Hal	B	B	-	B
Mezbaha	B	B	B	-
Pazar yerleri	B	B	-	B
Sanayi bölgesi, çarşısı	M, B, Ş	M, B, Ş	-	-
Otel, dükkan vb. yapmak, kiralamak	B	B	-	-
Meslek odalarının organizasyonu	-	-	B, M	B
TEMEL SOSYAL GÖREVLER				
Eğitim hizmetleri	M, (B)	M, (B)	M, (B)	-
Sağlık hizmetleri	M, (B)	M, (B)	M, (B)	-
Dini görevler	M, (B)	M, (B)	M, (B)	-
DİĞER SOSYAL-KÜLTÜREL HİZMETLER				
Eski eserlerin korunması	M, (B)	M, (B)	M, (B)	-
Kütüphane, sosyal merkez	B, M	B, M	B, M	-
Mesleki kurslar	B, M	B, M	B, M	-
Spor alanı	B, M	B, M	-	-
İhtiyarlara, çocuklara bakım	B, M	B, M	-	-
Ucuz konut	B, M	B, M	-	-
MALİ VE HUKUKİ HİZMETLER				
Mahalli vergiler	-	-	B, M	-
Belediye cezaları	-	-	B	-
İstimlak	-	-	B, M	-

2. Belediye Birlikleri

Kentleşme hızının artması, kentsel projelerin maliyetlerinin artması, teknolojinin ve insan kaynağının kullanımının zorlaşması, belediyeleri tek başlarına altından kalkmaları güç projeler üretmeye zorlamaktadır. Bu durum, yeni çözümler üretmeye sevk etmektedir.

Birden çok belediye kendi aralarında bir protokol yaparak ya da ortak bir organizasyon (birlik, şirket, dernek, kooperatif, vakıf gibi...) oluşturarak, belirli bir hizmeti, işbirliği ile yerine getirmektedir.

1982 Anayasası'na göre birlik kurabilmek için Bakanlar Kurulu'ndan izin almak gereklidir. Belediye birliklerinin iki önemli özelliği, kamu tüzel kişiliği olmaları ve kurulmalarının isteğe bağlı olmasıdır. Yerel yönetim birlikleri, köylerarası, belediyelerarası ya da bunlardan fazlasını da içine alabilir. Yasa, birliklerin örgüt yapılarının, organlarının, etkinliklerinin, gelir ve gider durumlarının, hak ve yetkilerinin "Birlik Tüzüğü" adı verilen bir belgede gösterilmesini istemektedir (Keleş, 2000, s.390).

Ülkemizde, 2000 yılı verilerine göre yerel yönetim birliklerinin sayısının 800'ü aşmıştır. Bu artışı sağlayan etkenlerin başında ülkenin toplumsal, ekonomik, siyasal koşullarındaki değişmelerle, yeni belediyecilik anlayışı gelmektedir (Keleş, 2000, s. 367). Birlikler, konularına göre birkaç gruba ayrılabilirler. Ekonomik, toplumsal, altyapı ya da başka amaçlı birlikler kurulabilir. Yerel yönetimlerin geniş hizmet alanları, çoğu kez kendi teknik-mali olanaklarını aşmakta ya da işbirliği ve dayanışmayı gerektirmektedir. Bu yöntem giderek yaygınlaşmaktadır. Belediyelerin diğer kamu kuruluşlarından ya da kendilerinin kurduğu şirketten, sözleşme ile hizmet satın aldıkları da görülmektedir.

Belediyelerin bir başka uygulaması da, kendi yetkisindeki bir hizmetin, önceden tanımlanmış bir alanda üretilmesi ve belde halkına sunulması yetkisini özel firmalara (ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlara) belirli bir dönem için devretmesidir. Son yıllarda sıkça sözü edilen bir diğer hizmet sunum biçimi de, "yap-işlet-devret" modelidir. Bu yöntemde de genellikle büyük sermaye ve/veya ileri teknoloji kamu yatırımlarının ya da uzun dönemde yerel yönetime kaynak sağlayıcı projelerin yerel yönetime doğrudan bir

mali ve teknik yük getirmeden gerçekleşmesini hedeflemektedir. Bu model kapsamında sağlanan fayda, belirli bir süre yatırımcı ya da yapımcı kuruluşlarca işletilmektedir. Sözleşme uyarınca bitmesi öngörülen sürenin sonunda önceden belirlenen koşullarla yerel yönetimlere yeniden devri söz konusudur.

3. Belediyeleri Yeni Yönetim Arayışlarına Yönelten Etkenler

Küreselleşmenin de etkisiyle sermayenin, bilginin, hizmetlerin sınır olmaksızın dolaşması dünyanın farklı coğrafyalarını farklı etkilemiştir. Dünya çapındaki değişimler, bir yandan küreselleşmeyi, diğer yandan da bölgeselleşmeyi geliştirmektedir. Bu yeni yapıya ayak uydurmak için hem kamunun hem de özel sektörün yenilenmesi gerekmektedir. Bu değişimler; bireylerin/toplumların yaşam alanlarının tümünü etkilemekte ve ihtiyaçları oranında yeni organizasyonları, kurumları geliştirmektedir. Kamu yönetiminin de kalkınması ve güçlenmesi yeniden yapılanan diğer tüm kurumlar gibi önem taşımaktadır. Özel sektör pazardaki payını, kamu sektörü ise sosyal faydayı arttırmaya dönük çalışmalarını geliştirmektedir. Bu açıdan belediyelerde de, pazar odaklı bir hizmet geliştirme ve sunma yaklaşımı yaygınlaşmaktadır. Belediyelerin hizmet alanına giren tüm medeni ve ortak ihtiyaçların giderilmesi de yeni yapılara bağlıdır.

1992’de Rio Kongresi’nde ifade edilen “sürdürülebilir kalkınma” kavramı, “etkin yönetim” felsefesini de beraberinde getirmiştir. Etkin yönetim ifadesi şu kavramlara işaret etmektedir: Teknik ve yönetsel açıdan üretimin yeterliliğinin sağlanması, mali yeterliliğin sağlanması, kaynakları rasyonel kullanıma yönelten anlayışın varlığı, cevap verme yeteneğinin gelişmesi. Bu açılardan yönetimin etkinleşmesi, konuyu önemli kılmaktadır. Yerel yönetimlerin yeniden anlamlandırılan kavramlar ışığında değerlendirilmesi, aslında yönetim felsefesinde hep var olan, önemi hep ifade edilen demokratiklik ilkesini de gündeme almıştır. Demokratiklik, kendi kendini yönetme, çoğulculuk, kendi kendine yetme, kente katılım modeli oluşturma ve özerklik gibi yaklaşımlarla aktarılabilir. Yeni yönetim yaklaşımları arasında çok konuşulan konulardan birisi de “yönetişim”dir. Kamu kurumlarının saydamlığı önemlidir. Bundan amaç; yurttaşın sadece istediği gibi belediyeye gelmesi, bilgi alması değildir. Saydamlık, belediyelerin yurttaşlara hesap verebilmesi anlamındadır. Yerel yönetimlerin, değişen

beklentiler, içsel ve çevresel koşullar ve ihtiyaçlar ışığında yeniden yapılanması bu yaklaşımlara uygun olmalıdır. Bu açıdan değerlendirilmesi gereken bir araç olarak TKY, yeni yaklaşımlardan biridir. Aslolan yerel yönetimlerin optimal hizmet üretimini yapabilmesi için yeniden yapılanmasıdır. Etkin, verimli, hakkaniyetli, rasyonel hizmet dağılımında objektif ve yerellikten yana olan bir yaklaşımla hizmet üretiminin sağlanmasıdır. Hedef bunu gerçekleştirecek modeli üretmektir. Bu nedenle; TKY yerel yönetimlerin amacı değil, amaçlarına ulaşmada kullanacağı bir araçtır.

Belediyeler, yaşam kalitesinin yükselen beklentilerini sunmada önemli bir birimdir. Belediyelerin, merkezi yönetimden ciddi bir farkı vardır. Bu fark; belediyelerin halka daha yakın kurumlar olmaları nedeniyle; daha esnek, daha hızlı ve daha atak olması zorundalıdır. Kamuoyunun gelişen katılım, sorgulama ve artan kalite-etkinlik beklentileri yeni yönetim modelleri ile hizmet sunmaya yönelmektedir. Son yıllara kadar sadece özel sektörün bu kavramları dikkatle ele alınıyor olması son derece doğaldır. Belediyeler iş süreçlerini, insan kaynaklarını, yönetim biçimlerini gözden geçirmek ve tüm varlıkları ile yurttaşa-müşteriye-pazara odaklanmak durumundadırlar. Bilimin, bilginin ürünü olan teknolojinin yeni yaşamsal ihtiyaçlar ve beklentilerle paralel geliştirdiği yönetim teknikleri belediyeleri de gelişmeye zorlamaktadır. Örneğin “Kent Yönetimi”nden “Kent İşletmesi”ne geçiş birçok olayı paralelinde geliştirmiştir. Bu noktada şu konunun vurgulanması yerinde olacaktır: Kentler, tarih boyunca sürekli olarak yeniliğin, dinamizmin ve üretkenliğin merkezi olmuşlardır. Örneğin sanayileşme devriminden sonra gelişen milliyetçilik, ulusçuluk, demokratikleşme akımları ilk olarak kentlerde tartışmaya açılmıştır. Kentler teknoloji kadar bilgi ve hizmetlerin de üretildiği mekanlar olduklarından, yönetimleri konusunda çağdaş açılımları olması, bu geleneğe işaret etmektedir. Bu nedenle yerel yönetimler konusunda yapılacak bir yeni uygulamanın öncelikle kenti kendine mekan seçmesi doğaldır.

Günümüzde değişen bireysel-toplumsal değerler ve kamu yönetimi anlayışı; hizmetleri kalite ve performans yönünden değerlendirmeye neden olmaktadır. Belediyelerde hizmet üretiminin rasyonelleşememesinin temel nedenlerinden birisi şişirilmiş, politik, vasıfsız kadrolardır. Bunu azaltmak ve örgütlenme modelini de amaca uygun duruma getirmek

gereklidir. Değişen koşullara belediyenin ayak uydurması, örgütlenebilmesi hizmetlerin sürdürülebilmesini sağlar. Çağdaş kamu yönetimi anlayışında şu kavramlar bulunmalıdır:

- Hukukun üstünlüğü
- Katılımcı demokrasi
- İnsan haklarına saygı
- İstikrarlı siyasi kurumlar
- Saydam ve hesap verebilir bir bürokrasi
- Teknolojik ve bilimsel gelişmelere ayak uydurma
- Müşteri tatminine yönelik üretim anlayışı
- Verimlilik ve etkinlik artırılması
- Asli ve zorunlu görevlerin esnek ve dinamik olarak gerçekleşmesi

Çağdaş kamu yönetimi anlayışı içinde bulunması gereken yaklaşımlar yukarıda ifade edilmiştir. Bu kavramların bulunmaması durumunda; popülist politikalar üretilmesi, verimsiz olunması, kaynak israfı olması, bütçenin açık vermesi, patronaj ilişkileri ya da yasal-meşru olmayan ilişkilere dayalı ayrımcılık gayet doğaldır.

4. Belediyeler ve Yeni Yönetim Kültürü

Yerel yönetimlerin yasal ve kurumsal verilerden yararlanarak, yeni bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi konusunda yaygın bir görüş birliği vardır.

Yerel yönetimler; kıt olan kaynaklarıyla yeni kaynak üretimi için girdi sağlamak zorundadırlar. Çünkü, yerel yönetimlerin hizmet alanları ve kapasiteleri sürekli artmaktadır. Yerel yönetimler, sürekli farklılaşan ve gelişen bu ihtiyaçları tespit etmek, finanse etmek ve yanıtlamak durumundadır.

Belediyeler yeni kaynak üretimini, kamu kurumlarının sosyal sorumluluğu ve kendi siyasal boyutlarıyla ele almalıdırlar. Son tahlilde, kurumun en üstünde siyasi kimliği olan ve seçimle gelen bir yönetici vardır. Belediye başkanının vekili de seçilmiş bir üyedir. Belediyenin aldığı kararları onaylayan yürütme ve karar organı da seçilmiş üyelere

oluşur. Böyle değerlendirildiğinde; hizmet ettiği yurttaşlar aynı zamanda birer seçmen yani, siyasi müşteri kimliği de olan bireylerdir. Yurttaşların yerel yönetimlerle olan hukuku açısından değerlendirilirse, şu farklı ilişki türleri gözlenebilir: Yurttaşlar, seçmendir; yurttaşlar finansmana vergi, resim, harç ile katılan aktördür, bu ilişki nedeniyle de paydaştır, yurttaşlar müşteridir. Yerel yönetimler ise belirli bir alanda hizmet eden, müşteri aramak bulmak, hizmetlerini pazarlamak zorunda olmayan siyasi ve monopol işletmelerdir. Çünkü seçimle yönetime gelen aktörler bir sonraki seçim dönemini de dikkate alarak çalışmaktadırlar. Yerel yönetimler kamu tüzel kişiliğine sahiptir. Yönetimin planlaması, organizasyonu, yürütmesi ve kontrolü aşamasında, bürokrasi ve demokrasi arasındaki gel-gitler çatışmaktadır. Yerel yönetimlerin politikalarının en belirleyici faktörlerinden birisi ekonomidir. Bir yandan kaynakları rasyonel kullanmak, diğer yandan da seçmen çıkarlarını gözetken davranışlarını optimize etmek durumundadırlar. Siyasal kimliğinin bir diğer boyutu da, halka en yakın hizmet birimi olan belediyelerin, demokrasinin yerleşmesi ve kurumsallaşması işlevlerinin olmasıdır. Belediyeler; merkezi yönetim ile yurttaş arasında da köprü olmak ve bu açıdan dengeyi korumak noktasındadır. Hizmet üretimini ve kalite yönetimini bu veriler ışığında dengelemek durumundadırlar.

Belediyeler kar amacı gütmeyen ve sosyal faydayı hedefleyen kurumlardır. Çalışanlar açısından, kar ve buna bağlı bir gelirin olmaması durumu rehavete, monotonluğa yol açabilmekte, motivasyonu kırabilmektedir. Bu nedenlerle gelişen kamuoyu baskısını azaltmak yeni yönetim modeli arayışlarının bir diğer nedenidir.

Belediyelerin ortak ve medeni ihtiyaçları gidermesi için sosyal fayda arayışların söz edilmişti. Belediyeler, bu hedefe yönelik çalışmak için de mali kaynağa sahip olmalı hatta bu kaynağı kendi olanaklarıyla yaratmalıdır. Belediyelerin sosyal fayda arayışında olmaları ancak bunun için kaynağa ihtiyaç duyması hiç bitmeyen bir döngüye işaret etmektedir. Bu noktada belediye kimi zaman farklı konsepti olan hizmetler de sunmak noktasına gelmektedir. Örneğin muhasebe, bilgisayar, yabancı dil kursları vermektedir. Bu şekilde hizmet kapasitesi zaten farklılaşmaktadır.

Yerel yönetimler, hem mevcut hizmetleri daha yaygın ve kaliteli sunmalı hem de yeni ve farklı hizmet talebini karşılamalıdır. Bu hizmetler, giderek artan nüfus ve azalan kaynaklarla karşılanmalıdır. Yerel yönetimlerin, yerel düzeyde halka (tüketiciye) yönelik çalışmak, halka dönük hizmet sağlamak, iç denetimi güçlendirmek gibi konularda artan bir önemi bulunmaktadır. Bu durumda; insana dönük, kurumsal değerleri olan, geleceğe yönelen, esnek, yaratıcı, girişimci, rasyonel yapıyı geliştirmeye yönelik bir modele ihtiyaç duyulmaktadır. Belediyelerin bu sorumluluğu yerine getirmesi için, yurttaşları seçme şansı olan birer müşteri olarak görebilmesi, demokratik bir çerçevede içinde kamu kurumu kimliğiyle özel sektöre yön vermesi gereklidir. Tüm bu nedenlerle yerel yönetimler yeniden yapılanırken, organizasyonda şu boyutları dikkate almak durumundadırlar: Ürün organizasyonu, müşteri organizasyonu, interaktif organizasyon, bilgi organizasyonu, süreç organizasyonu, öğrenen organizasyonlar.

Yukarıda sözü edilen gerekçeleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Hizmet sunumunda araçları rollerinin ve konumlarının değişmesi
- Performansı kontrol etme sorumluluğunun geliştirilmesi
- Ödeme ve şartların esnekliği
- Pazar ya da pazar benzeri bir ortamın oluşması
- Müşterilerin kamu üzerindeki artan baskısı
- Kültürel yapıdaki değişim

Bu gelişmelerle yeniden yapılanması gereken kamu (ve yerel) hizmet birimlerinin sosyal devlet ilkesiyle çalışması konusu, kamu yönetimi konusunda çalışan teorisyenlerin gündemlerini meşgul etmektedir. Kimi akademisyenler; belediye-yurttaş ilişkisinin satıcı-müşteri ilişkisi gibi algılanmasını sakıncalı bulmaktadırlar. Son tahlilde belediyeler kar amacı olmayan sosyal kurumlar olduğuna göre, hedefi elbette tam, zamanında ve ihtiyacı karşılayan hizmeti üretmektir. Dünyada yerel yönetimlerde kalite konusunu gündeme alan ilk ülke ABD olmuştur. Türkiye'den oldukça farklı olmasına rağmen, dünyanın geldiği noktada yerel yönetimlere örnek oluşturması bakımından ABD'de bir yerel yönetim kurumunun misyonu şu şekilde ifade edilmiştir.

- Müşteri odaklıyız.
- Kaliteye inanırız.
- Hevesli ve sorumluluk sahibiyiz.
- Kişisel kabiliyete önem veririz.
- İş odaklıyız (TODAİE. 1999, sf 250).

Yukarıdaki tespitler göstermektedir ki; Türkiye’de belediyeler ile yurttaşlar arasındaki ilişki, “rasyonel kararlar ile politik kararlar” ikilemini yaşamaya neden olmaktadır. Yerel yönetimlerin çalışma felsefelerinin, hizmet ettiği insan profilinin, teknolojinin olanaklarının ve kendine özgü yapısının evrildiği şartlarda örgüt yapısını değiştiren düşünsel yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında temel yaklaşımlar şöyledir:

4.1. Stratejik Planlama Yaklaşımını Geliştirmek

Yerel yönetimler uzun vadeli amaçlarına ulaşmak üzere stratejik planlama çalışmaları yapmak ihtiyacındadır. Stratejik yönetim anlayışı, stratejik bakış açısıyla mümkündür. Kentin geleceğini doğrudan doğruya etkileyecek ve değiştirecek kararlar, değişen ihtiyaçlar, hizmetler ve kaynaklar ışığında saptanmalıdır. Bu nedenle, yöneticiler geçmiş iyi değerlendirmeli, mevcudu iyi tespit etmeli, geleceği iyi görmeli yani bir vizyona sahip olmalıdırlar.

Hizmetlerin uzun vadede sağlıklı ve planlı geliştirilmesinin amacı; hizmetlerin düzenli, kentlileri memnun edecek düzeyde ve beklentilerin ödünsüz karşılanmasıdır. Bu amaca plan hiyerarşisine uygun davranarak ulaşılır. Kalkınma planlarına, fiziksel planlara ve gelişme stratejilerine uygun hareket edilmelidir. Devamlılığı olan ve sürekli yenilenerek stratejileri saptayacak bir birimin kurulmasına ihtiyaç duyulur.

4.2. Hizmet Sunma Kapasitesini Geliştirmek

Yerel yönetimlerin geliştirilmesini hedefleyen kurumsal düzenlemenin bir boyutu da, kentsel hizmetlerin sunulması konusunda alışlagelmiş yaklaşımların gözden geçirilmesini ve hizmet sunma kapasitesinin arttırmasını gerektirmektedir.

Yerel yönetimler, halka hizmet konusunda çeşitli haklara sahiptir. Bu hakkı, yerel yönetimlerin sorumluluğu sınırlamaktadır. Doğrudan yapım, ihale, imtiyaz, şirket, birlik, gönüllü kişiler, kuruluşlar vb. yöntemlerle yapılan her hizmetin sorumlusu öncelikle yerel yönetimlerdir.

Bu açıdan; yerel yönetimler, hizmet sunumunda maliyeti azaltacak yeni yönetimleri de geliştirmekle yükümlüdürler. Sosyo-ekonomik etkisinin değerlendirilmesi, hizmet sunulmasında kalitenin kontrolü ve denetim kapasitesinin güçlendirilmesi gibi çalışmalara da ihtiyaç duyulmaktadır.

4.3. Proje Yönetimini Geliştirmek

Giderek artan nüfus, sınırları zor ölçülen, ölçeksiz kentlerin doğmasına neden olmaktadır. Bu durumda, yerel yönetimlerin hizmetlerinin ölçeği de, yapım-üretim sistemi de değişmek zorundadır. Büyük hizmetler için büyük projeler yapılmasını zorunlu kılan bu durumda, yerel yönetimler, yönetsel ve kurumsal yapıyı buna uygun hale getirmelidir.

Önemli yatırımlarını proje esasına göre yürütmeleri, proje yönetimi konusunda beceriyi geliştirmeyi sağlayacaktır. Bu durumda, yerel yönetimlerin “proje yönetimi” yeteneğinin; projelerin uzun ve kısa dönemli hedeflere-programlara uygunluğun sağlanması ve teknik-sosyal-ekonomik fizibilite çalışmalarının hazırlanması; finansmanın sağlanması, sözleşme belgelerinin hazırlanması; sözleşmelerin izlenmesi, denetlenmesi, proje ile ilgili personelin yeni sorumluluklar üstlenmesi ve donatılmasıyla kapasitesinin güçlendirilmesi gereklidir.

Günümüzde; yukarıda ifade edilenin aksine ihtiyaçları gidermek için pansuman tedbirlerle geçici çözümler üretilmektedir. Yerel yönetimlerin en önemli görevlerinden birisi olan imar planı yapma konusunu bile ciddi bir plan, program, etaplama mantığından uzak bir şekilde gerçekleştirmektedirler.

4.4. Bütüncül Bir Çevre Yönetim Anlayışını Geliştirmek

Çevresel sorunlar, yerel yönetimlerin, hatta ülkelerin sınırlarını aşabilmektedir. Bu durum uluslararası düzeyde de işbirliği ve koordinasyon yapmaya yöneltmektedir. Bu olgu, sadece kamu kurum ve kuruluşlarının değil, ilgili herkesin sorumluluğundadır. Bu bağlamda, çevre kavramı geniş anlamda ele alınmalıdır. Sadece çevrenin korunması, güzelleştirilmesi, temizlenmesi gibi teknik konulara değil, her alana değinen, kendini sürekli yenileme gereği duyan bir yaklaşıma sahip olunmalıdır.

Bu bağlamda, çevrenin yerel, ulusal ve uluslararası boyutlarını dikkate alan, yönetim ile çevrenin ilişkisini kuran, planlama-çevre ilişkisini güçlendiren, çevre hukukunu gözeten, hizmetlerin çevresel boyutunu değerlendiren, bu konuda ilgili kurumlarla yurttaşlar arasında iletişimi geliştiren, katılımı sağlayan, eğitime önem veren bütüncül bir çevre yönetimi anlayışı geliştirilmelidir.

4.5. Kaynak Yönetimini Geliştirmek

Demokratik ve etkin yönetim modeli kurgulanması, yerel yönetimin kendi kaynaklarını geliştirebileceği yapıyla sağlanabilir. Yerel yönetimlerin, sabit varlıkları, gelirleri ve insangücü önemli kaynaklarıdır.

Mali kaynakların verimli kullanımı, etkili bir mali yönetim ve denetim sistemi ile sağlanabilir. Savurganlığın önlenmesi, hizmetlerin etkin ve verimli sunulması, kaynak üreten bir yaklaşımın benimsenmesi, hizmet önceliklerinin belirlenmesi, harcamaların planlanması, hizmetlerin maliyetlendirilmesi, bütçenin izlenmesi ve denetlenmesi gibi mekanizmalar çalıştırılmalıdır.

Mali kaynakların geliştirilmesi, insan kaynağının da doğru kullanılmasıyla anlamlı olabilir. İşgücünün, bir maliyet unsuru olarak değil de, değer olarak görülmesine imkan tanıyan yaklaşımın geliştirilmesi önemlidir. Bunun için, eğitime önem veren kurumsal düzenlemeler yapılmalı, performans doğru değerlendirilmeli, kurum içi ve kurum dışı eğitim, ödüllendirme ve motivasyon gibi konular iyileştirilmelidir.

4.6. Halka Dönüklüğü Geliştirmek

Yurttaşların kentine sahip çıkması ve etkin bir biçimde yönetime katılması yaşamsal önem taşımaktadır. Katılım, demokrasinin vazgeçilmez bir gereğidir ve yaşam biçimidir. Katılıma yönelik yasal düzenlemeler yetersizdir. Mutlaka her düzeyde katılımın sağlanmasına yönelik yapısal düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Halka dönük, onların talep ve eğilimlerine uygun davranış tarzı, yönetimin yerelleştirilmesi, iletişimin sağlanması hizmet kalitesini büyük ölçüde arttıracaktır. Katılımın sürekliliği sağlanmalı ve mekanizmalar belli dönemlerde/koşullarda değil, her zaman işler hale getirilmelidir. Bu şekilde; kent sorunlarının çözülmez ve içinden çıkılmaz hale gelmesi önlenabilir.

Yerel yönetimlerin; kentin imarının gelişmesi dikkate alınarak uzman kişi ve kurumlardan oluşan “kent konseyi” oluşturulması, alacağı kararları siyaset üstü düşünüp uygulaması gereklidir. Projelerin maliyetlerini azaltabilmek için de uzmanlık görüşleri dikkate alınmalı, belde sakinlerinin hem içselleştirmesi hem de katılımı sağlanmalıdır. Mahalle toplantıları yapılması, muhtar ile mahallelinin ilişkisinin geliştirilmesi yerel yönetimlerle ilişkileri de geliştirecektir.

4.7. Yönetimlerarası İlişkileri Geliştirmek

Yerel yönetimler, çok karmaşık ilişkiler ağında yer alırlar. Bu ilişkilerde, hem yerel halkın, hem kendi statüsündeki yerel yönetim kademelerinin, hem de merkezi yönetimin dengeli ilişkilerinin kurgulanması zorunludur.

Bu konuya, yalnızca kaynakların bölüşümü ya da uyumsuzlukların çözümü açısından yaklaşılmamalıdır. Bu konu etkin ve demokratik yönetim için de önemlidir. Aynı yaklaşımla, yerel yönetimler arasında metropol, bölge ve ülke ölçeğinde koordinasyon ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Bilgi, uzmanlık ve kaynak açısından işbirliği yapmayı gerektiren projeler söz konusu olduğunda kaynak ve zaman açısından planlı yaklaşılmalıdır. Birden çok yerel yönetimin katkısıyla gerçekleşen projeler, çoğunlukla söz konusu belde halkının örgütlenmesini zorunlu kılabilir.

Bu kapsamda, kaynakların daha akılcı değerlendirilmesi ve yerel kaynakların kullanılması, ölçek ekonomisinin uygulanması, projelerin maliyetini düşürür. Trafik, kamu ulaşımı, temel altyapı hizmetleri, eğitim, kültürel miras ve doğal değerlerin korunması gibi konularda ortak hareket etmelidir.

4.8. Çağdaş Bilgi Teknolojisini Geliştirmek

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri, hızlı bir şekilde gelişmektedir. Teknolojinin gelişimi, yönetim modellerini yeniden şekillendirmektedir. Böylece gelişen modeller ile, kaynakların kullanımı daha rasyonel olmaktadır. Tüm yönetim kademelerinde yeniden yapılanmayı zorunlu kılan bu gelişmeler, kuşkusuz yerel yönetimleri de etkilemektedir. Yerel yönetimlerin de tüm faaliyetlerinde giderek daha yoğun bir uygulama alanı bulan bilgi sistemleri kullanılmalıdır.

Teknolojinin kamudaki kullanımı, özel sektöre göre daha yavaş gelişmektedir. Bu, kamu ve özel sektörün yapısal farklarından biridir. Fakat var olan bilgi ve deneyim geliştirilmeli ve uzmanlık paylaşılmalıdır. Bu kapsamda, yerel yönetimlerinin çağdaş bilgi sistemlerinden verimli şekilde faydalanabilmesi için yapısal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu teknolojiyi kullanacak insan kaynağı da geliştirilmelidir.

Bu bağlamda; mevcut yapının bilgi teknolojisine uyarlanabilmesi için gereken değişikliklerin yapılması, ilgili politikaların geliştirilmesi, bilgi teknolojisinin mevcut ve sonraki dönemlerde hizmet üretimindeki rolünün belirlenebilmesi, bilgisayar destekli kamu hizmetlerini yürütecek kadronun yetiştirilmesi, çağdaş bilgi sistemlerinin yaygınlaştırılması, bunun için kaynak üretilmesi, yüksek teknoloji donanım ve yazılımın seçimi, satın alınması ve kullanımının yaygınlaştırılması gibi düzenlemeler yapılmalıdır.

4.9. Kurumsal Değerleri ve Ahlak Anlayışını Geliştirmek

Yerel yönetimlerin demokratik, halka dönük, katılımcı ve saydam bir yönetimin gereği olan ahlaki değerler ve dürüstlük ilkelerine bağlı kalması, gerek kurumsal saygınlık ve gerekse hizmete dönüklük açısından yaşamsal önem taşımaktadır.

Yönetim modelleri, kişilerin ahlak anlayışına bağlı olmamalıdır. Kurumsal düzeyde, yönetimlerarası ve yönetimiçi ahlak da belirleyicidir. Günümüzde, belediyeler ile merkezi yönetimlerin siyasi ahlak anlayışlarının farklılığından kaynaklanan sorunlar, gündemi işgal etmekte, zaman kaybettirmekte ve gereksiz spekülasyonlara neden olmaktadır.

Bu bağlamda, yerel yönetimlerde seçilenlerin ve diğer çalışanların, ahlak değerlerini geliştirmesi ve kurumlaşmasının sağlanması amaçlanır. Bu kapsamda, yerel yönetimlerin ahlak kavramı, niteliği, yönetimler arası ahlak sorunları çözümlenmelidir.

4.10. İç Denetimi Geliştirmek

Yerel yönetimlerde demokratik ve etkili bir denetim sisteminin kurulması, dört ayrı denetim işlemine bağlıdır: Yerel yönetimlerde merkezi denetim, yargı organının ve kamuoyunun denetiminden oluşan denetim sistemi ve iç denetimdir. Yerel yönetimlerde, mali yönetimin yasallığının, dürüstlüğüünün ve saydamlığının sağlanmasında çok önemli bir rol oynayan iç denetim, aynı zamanda belediyenin harcamalarının etkinliğini ve verimliliğini arttırmada da yararlı sonuçlar verebilir.

Bu anlamda; yerel yönetimlerin kendileri dışındaki bağımsız denetim kuruluşlarına düzenli olarak yaptıracakları mali ve idari denetim, giderek daha büyük bir önem ve öncelik kazanmaktadır.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

4.11. Kriz Yönetimini Geliştirmek

Dünyanın her yerinde; deprem, kimyasal kazalar, büyük yangınlar, aşırı kar yağışı, hava kirliliğinin tehlikeli boyutlara ulaşması, sel gibi çeşitli olağanüstü durumlarla karşılaşlabilmektedir. Bu durumlarda, yerel yönetimler, bir yönetim krizine yol açan bu durumların oluşmasından önce, yapı, yöntem ve süreç hakkında önlem almalıdır.

Bir kriz anında, kimin ne derece, neden sorumlu olacağını, kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında ne yapacağını bilmesi yerel hizmetlerin aksamadan kentlilere ulaşılabilmesi için önem taşımaktadır. Her yerel yönetim birimi, kendi somut koşullarına uygun olarak, kriz yönetim modelini geliştirmek zorundadır.



II. KALİTE KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

A. KALİTE KAVRAMLARI

1. Kalite

Kalite; hem tasarım hem de uygunluk fonksiyonlarının birleşimiyle oluşan bir kavramdır. Bir başka tanıma göre: “Kalite, müşterinin istediği özelliklere uygunluktur. Rekabet gücünü sağlayan en önemli araçlardan birisidir”(KalDer 1999, s.4).

Kalite taleplere göre esnek davranabilmek, çalışanların katılımı ile işleri doğru ve tam zamanında yapmaktır. Kalite bir süreçtir, kullanıma uygunluğu sağlayarak uzun dönemli bir yatırımı hedef alır.

Müşteri tercihlerinin, ürün tasarımında yer alması tasarım kalitesini, gerçekleşen üretimin tasarımda belirtilen özelliklere uyması üretim kalitesini oluşturur. Sonuç olarak, kalitenin “müşteri isteklerine uygunluğu”, literatürde en sık rastlanan ifadelerden birisidir.

Kalite sadece tüketiciyi gözeten bir olgu değildir. Karlılığı, verimliliği, rekabeti, kullanımı, tatmini ve çevreyi bir bütünlük içinde görmeyi gerektirir. Üretici ile tüketicinin en uygun koşullarda buluşmasını hedefler.

Kalite, insan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığının ve çevrenin korunması veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterler gözönüne alınarak bir ürün veya hizmetin varolan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır (<http://www.foreigntrade.gov.tr/DTS/sozluk/sozluk1.htm>).

Aşağıda kalite ile çeşitli kavramlar şu şekildedir:

(<http://www.foreigntrade.gov.tr/DTS/sozluk/sozluk1.htm>):

Kalite Halkası: Herhangi bir ürünün veya hizmetin kalitesini etkileyen, ihtiyaçların belirlenmesinden bu ihtiyaçların yerine getirilip getirilmediğinin araştırılmasına kadar olan aşamaları kapsayan, birbirine bağımlı faaliyetlerin kavramsal modelidir.

Kalite Politikası: Bir kuruluştaki, üst yönetim tarafından, kaliteye ulaşmak için resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yöndür.

Kalite Güvencesi: Ürün ve hizmetin kalite açısından yeterli güveni sağlayabilmesi için gerekli olan planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür.

Kalite Kontrol: Kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir.

Kalite Sistemi: Kalite, yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli olan kuruluş yapısı, sorumluluklar, yetkiler, prosedürler, prosesler ve kaynaklar ile ilgili tanımlanmış verilerdir.

Kalite Yönetimi: Genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür.

Kalitenin temel nitelikleri ve ilkeleriyle ilgili şunlar söylenebilir (Saran, Göçerler; 1998, s.243):

- Bir yaşam felsefesidir.
- Bir yönetim tarzıdır.
- Yurttaşların ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Verimliliğe giden, maliyeti fazlasıyla etkileyen fakat az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Daimi bir iyileştirme sürecidir.
- Kontrol edilemeyen, üretilen bir sistemdir.
- Herkesin işidir, bütünü ilgilendirir, devredilemez.
- Hem bireysel, hem de takım çalışmalarıyla gerçekleşir.
- Yenilikten ayrılmaz bir unsurdur.
- Saygı ve nezaket işidir, mutlu yurttaşlar üretir.

Çağdaş anlamda sanayi ile yapılan üretimden evvel, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde ve el becerileriyle yaptığı hızla çalışmaları vardı. Kaliteden bizzat üretimi yapan kişi

sorumlu idi. Endüstri devriminin gerçekleşmesi ile hızlı makinelerle büyük mekanlarda, profesyonellerce üretime başlandı. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları kurulmaya başladı. 19. yy sonlarına doğru Taylorist üretim biçimi ile, bütün işlemler ayrıca bir beceri gerektirmeyecek kadar basit ve küçük parçalara ayrılıyordu. Fakat standardize edilmesi durumunda az eğitilmiş, az vasıflı bireylerin bile, yüksek düzeyde beceri gerektiren bir işi mükemmel şekliyle yapabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Modern kalite anlayışı 1930'larda çıkmıştır. O yıllarda Shewart "istatistiksel kalite kontrol" tekniklerini anlattığı makalesini yayımladı..ABD'de ikinci dünya savaşına hazırlık yapmak amacıyla üretimin artırılması hedefleniyor böylece ucuz ve büyük miktarda mal üretimi amaçlanıyordu. Deming ile Shewart ABD savaş bürosunda ulusal savunma programının bir parçası olarak kalite kontrol teknikleri konusunda eğitim vermeye başladı. Nitekim ABD Savaş Bürosu bünyesinde kalite kontrol departmanı kuruldu. Japonların kalite ile tanışmaları daha sonraki yıllara dayanmaktadır. Taguchi Japon Telefon ve Telgraf şirketinde verimlilik artışında kalite teknikleri geliştirilmeye çalışıldı. 1950'lerde "Japonya Endüstriyel Standartları" marka sistemi geliştirilince kalite konusu artık Japon üreticilerin de gündemine girmiş oldu (Ishikowo, 1995, s.96). Ulusal "Deming Kalite Ödülü" verilmeye başlandı. "Kalite herkesin işidir." Felsefesi ABD'de de hayli yayıldı. 1960'lı ve 1970'li yıllarda; ABD'de bir kalite ekibi sıfır hata yaklaşımını uygulamaya geçirdi ve başarıyla uyguladı. Ishikawa kalite çemberlerini geliştirdi. 1980'lerde Amerikan otomobil üreticileri büyük pazar kaybına uğrayınca kalite ABD' nin gündemini her zamandakinden daha çok meşgul etmeye başladı. Ford Motor şirketi Deming' i eğitim vermek için davet etti. ABD Savunma Bakanlığı TKY uygulamasını resmi yönetim haline getirdi. 1990'lardan sonra; kalitenin kontrol edilmesi gereken bir kavram olmaktan çıktığı, yönetilmesinin gerektiği ifade edildi.

2. Hizmet Kalitesi

Hizmet, çok geniş bir alana yayılan, çeşitli etkinlikleri kapsamaktadır. Bir fikir, eğlence, bilgi, müşterinin görünüşünde bir değişme, sosyal bir yenilik, bulunabilirlik, yiyecek, güvenlik ya da benzer şeyler olabilir. Bu bakımdan hizmet kalitesi oldukça karmaşık bir kavramdır. Hizmetin maldan farkı vardır. Bu farklar şöyledir (Uyguç, 1998, s.24):

Hizmetler elle tutulmayan, gözle görülmeyen, fiziksel varlığı olmayan soyut ürünlerdir. Depolanamazlar, patent aracılığı ile korunamaz, teşhir edilip tanıtılamaz. Hizmetler dayanıksızdır, çok sayıda üretilmediğinden saklanamazlar. Üretimi ve tüketimi aynı zamanda gerçekleştirilmektedir. Üretiminde genellikle müşteri süreç içinde etkileşim halindedir, hatta üretim sürecine de katılabilir. Tüm bu nedenlerle de fiyatlandırılması zordur.

Bir hizmetin kalitesiyle içeriği, hizmeti veren kişiden kişiye, müşteriden müşteriye ve hatta günden güne değişebilir. Bu nedenle standartlaştırılmaları zordur. Bu durum da, işletmelerde kontrol sorunlarının ortaya çıkmasında neden olabilir. Hizmet kalitesinin çeşitli boyutları vardır: Üretilen hizmetin fiziksel özellikleri, hizmet üretmede kullanılan araç-gereçler, hizmeti temsil eden ürünler, hizmetin güvenilirliği, istenen performans özelliklerine uygunluk, işi ilk denemede yapmak ve her seferinde doğru yapmak. Bunun için; hizmetin ücretinin doğru saptanması, müşteri ile ilgili kaynakların doğru tutulması, hizmetlerin beklenen zamanda gerçekleşmesi, aynı standartla sunulmasının sağlanması bir konudur. Çalışanların müşterilerin talep ettikleri hizmeti verebilmek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olması bir diğer konudur. Hem müşteri ile temas eden hem de operasyonel hizmet üretenlerin varlığı, kıbarlığı, saygı göstermesi, ilgilenmesi, nazik olunması hizmet kalitesini belirleyen diğer konulardır. Müşterilerin kurumdaki varlığına, çalışanların dış görünüşüne özen göstermek, güler yüzlü olmak, hitap biçimini iyi seçmek başka faktörlerdir. Müşterinin hizmet almak istediği zaman temas kurma, ulaşma, erişme konusunda güç kazanması önemlidir. Çalışma saatlerinde, uygun yerde, gerektiği zamanda ulaşımı sağlanmalıdır. Müşterinin anlayabileceği dili konuşmalı, dinlemelidir. Müşteriyi anlayabilmek, isteği doğrultusunda harekete geçmek ve bunu da ifade etmek önemlidir.

Hizmet işletmelerinde kaliteden; yöneticiler, personel ve müşteriler farklı kavramlar algılayabilir. Kalitede, genellikle işi zamanında yapma, temiz olma, hizmetin fiziksel ve teknik özelliklerinden başka, güler yüzlü olma, müşteri ile ilgilenme, müşteriyi selamlama, kişilerarası ilişkiler boyutları ile öne çıkmaktadır. Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması, müşteri ile işletme arasındaki hukuki davalar da kalitenin başka boyutlarıdır. Hizmetlerin sınıflandırılmasına yönelik şu şekilde bir analiz yapılabilir:

Çizelge 2. İşletmecilerin Hizmetlerin Sınıflandırılma Biçimleri

YAZARLAR	ÖNERİLEN SINIFLANDIRMA BİÇİMLERİ
JUDD (1964)	■ Bir malın kiralanmasına bağlı hizmetler ■ Sahip olunan mallara bağlı hizmetler ■ Mallara bağlı olmayan hizmetler
RATHMELL (1974)	■ Satıcı tipine göre hizmetler ■ Alıcı tipine göre hizmetler ■ Satın alma güdülerine göre hizmetler ■ Satın alma biçimlerine göre hizmetler ■ Ürünün karakteristiğine göre hizmetler ■ Yasalar ve yasa koyucular tarafından düzenleme derecesine göre hizmetler
SHOSTACK (1977), SASSER, OLSEN ve WYCKOFF (1978)	■ Fiziksel malların ve soyut etkinliklerin toplam hizmet içindeki oranına göre: ■ Soyut etkinlikler ağırlıklı hizmetler ■ Somut/fiziksel mal ağırlıklı hizmetler
HILL (1977)	■ Hizmetten yararlanan kişi ya da mala göre: Kişileri-malları etkileyen hizmetler ■ Hizmetin kişi veya mal üzerinde yarattığı etkiye göre: Geçici-kalıcı hizmetler ■ Etkinin tersine çevrilebilmesine göre: tersine çevrilebilen-çevrilemeyen hizmetler ■ Etkinin niteliğine göre: fiziksel-ussal durumda değişme ■ Hizmetten yararlanan kişi sayısına göre: bireysel-kollektif hizmetler
THOMAS (1978)	■ Teknoloji yoğun hizmetler ■ Emek-yoğun hizmetler
CHASE (1978, 1981)	■ Yüksek etkileşimli hizmetler ■ Düşük etkileşimli hizmetler
ARMISTEAD (1987)	■ Hizmetin müşteriye ulaştırılma biçimine göre ■ Hizmet işletmesinde sunulan hizmetler ■ Müşterinin çevresinde (evinde) sunulan hizmetler
MILLS ve MARGULIES (1980)	■ Etkileşimde güven sağlamanın esas olduğu hizmetler ■ Etkileşimde görev yapmanın esas olduğu hizmetler ■ Etkileşimde kişinin içsel mutluluğunu ve huzurunu sağlamanın esas olduğu hizmetler
LOVELOCK (1983)	■ Hizmetin niteliği ■ Hizmet işletmesi arasındaki ilişki türü ■ Hizmet veren personelin esneklik ve inisiyatif derecesi ■ Hizmetin sunu ve istem bakımından niteliği ■ Hizmetin müşteriye ulaştırılma biçimi

Kaynak: Uyguç, 1998, s. 16

Kaliteli mal ve hizmet üretimi son yıllarda her türlü üretim biriminin en önemli ve güncel sorunlarından birisi durumuna gelmiştir. İnsanların kalite konusunda daha duyarlı ve bilinçli olmaları hizmet işletmelerinde kalite kavramının önemini arttırmıştır. Hizmetlerin üretim süreci genellikle emek yoğunudur. Az malzeme, teknik araç gereç kullanılır. Ama insan kaynağının harcadığı zaman, çaba ve maliyet hayli yüksektir. Teknoloji yoğun bazı hizmet işletmeleri dışında, genel olarak performans standartlarını oluşturmak güçtür.

Hizmet kalitesini ölçme yöntemleri çok çeşitlenebilmektedir. Ancak ana başlıklarla bunlar şöyle değerlendirilir: Müşteri (yurttaş) öneri formları hazırlanabilir. Çalışanların yaklaşımları, hizmetin hızı, tarifeler ile ilgili düşünceler sorgulanabilir, anketler yapılabilir. Hizmetlerden yararlananları sıkmadan yüzyüze ya da telefon ile görüşleri alınabilir. Gizli müşteri (ya da yurttaş) rolüyle hizmetlerden yararlanıyormuş gibi davranılıp, pratik sorunlar tespit edilebilir. Şikayetlerin aktarılabilceği platform hazırlamak, bunun sağlıklı bir bilgiye dönüşümünü sağlamak mümkün olabilir. Şikayete konu olan yaklaşımın düzeltilip düzeltilemeyeceği ya da sonucunda ne olacağı da önemlidir. Hizmetlerin sunulmasında harcanan bürokratik işlemlerin azalması ya da sürenin kısılması bir kriter olabilir. Hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmelerde; gözle görülür imkanların artışı dikkate alınmalıdır. Doğru ve güvenilir hizmetin sürekliliği, sunumu önemlidir. Güven telkin etmesi, müşteriyi (yurttaş) tanıma ve anlama yaklaşımları önem kazanmaktadır.

Son tahlilde hizmet ya da üretim sektöründe olan tüm işletmelerin varlıklarının temel nedeni şu birkaç başlık altında toparlanabilir: Verimlilik, ekonomiklik, karlılık ve toplumsallık. Belediyeler de birer hizmet işletmeleri olduğundan bu temel ilkeleri maksimize etmek gayretindedirler. Belediyeleri diğer hizmet işletmelerinden ayıran, karlılıktır. Elbette belediyenin kimi hizmetlerinin bedeli vardır. Finansal kaynaklarını kendisi üretmek durumunda olan tüm işletmeler gibi, belediyelerde karlılığını arttırmak durumundadır. Bunu daha iyi, etkin ve verimli hizmet üretimi için gerçekleştirmelidir. Ancak; belediyenin varlık nedeni kar etmek değildir. Belediye, karlı olsun olmasın, kimi hizmetleri sosyal faydası gereği üretmek zorundadır. Bu durumda kalite konusu belediyeler için bir kez daha önemini göstermektedir. Zira belediyeler; ürettikleri hizmetleri itibariyle müşterilerini (yurttaşları) memnun etmek durumundadırlar.

Belediyelerin hizmet kalitesi, beldelerinde yaşayan insanların yaşam kalitelerini doğrudan etkiler. Nitekim bu konuya yaşam kalitesinin incelendiği bölümde değinilecektir. Bunun için kısıtlı kaynaklarla optimum hizmeti üretmelidirler.

3. Toplam Kalite Yönetimi

3.1. Tanımı ve Gelişimi

TKY, genel bir yönetim felsefesi, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Tüm çalışanların ortak amacı, her zaman müşterilere beklentilerini ya da beklentilerinin üzerindeki mal ve/veya hizmetleri sunmaktır. Kardan önce müşteri memnuniyetini ön planda tutan bir sistemdir. Uzun vadeli ve sürekli kar, müşteri tatmini ile sağlanabilir. TKY bir yaşam felsefesi olması nedeniyle, çalışanların sadece işyerlerindeki faaliyetlerini değil, evlerinde, özel yaşamlarında ve tüm sosyal ilişkilerinde geniş bir etki alanına sahiptir.

TKY, memnun müşteri ve mutlu personel yaratarak işletme amaçlarına ulaşmayı hedefleyen felsefe, araç ve süreçler sistemidir. Hedefi; doğru üretimi ilkinde ve her defasında yapmak olan TKY, örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir. TKY, genel yönetim işlevini kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümdür (Uyguç, 1998, s.89).

TKY, tüm süreçlerde en üstten en alta tam katılımı ile gerçekleşir. İç-dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayalı, müşteri beklentilerini herşeyin üstünde tutan ve müşterinin istediği kaliteyi, tüm faaliyetler yürütülürken ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan, hatanın çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen bir yönetim yaklaşımıdır (Ardıç/Baş, 1999, s.155).

TKY, bir kurum ya da kuruluşun tüm faaliyetlerini ve tüm kaynaklarını (finans, malzeme, bilgi, teknoloji, insan) çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma katkılarda bulunacak biçimde yönlendirmesidir (KalDer,1999, s.2).

TKY, nihai ürün kontrolü yerine, prosesi; yani ürünün ortaya çıkış sürecini (hammadde aşamasında başlayıp satış sonrası hizmetleri de içeren) iyileştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Genel bir anlatımla, bir işletmede her işin bir defada ve hatasız, eksiksiz olarak yapılması ve tüketicinin yüzde yüz tatmin edilmesidir.

Bir kuruluşun tüm çalışanlarının ortak bir temel amaç ve hedefe yönelmesini ve bu hedefe nasıl ulaşabileceklerinin de bilincinde olmalarını zorunlu kılmaktadır
(<http://www.foreigntrade.gov.tr/DTS/sozluk/sozluk1.htm>).

Deming'in 1950'de yaptığı tanımı "Bir ürünün en ekonomik fakat buna karşın en üst düzeyde faydaya ve pazara sahip olabilmesi için üretimin tüm safhalarında uygulanması gereken istatistiksel prensiplerdir."

Juran'a göre "Kalite kontrol, istatistiksel metod araçlarına dayandırılan kalite spesifikasyonlarının yerleştirilmesi ve başarılı olabilmesi için ortalamaların istatistiksel kalite kontrol parçalarıyla toplam olarak ele alınmasıdır." Bu tanımı 1954 yılında yapmıştır. Daha sonraları, 1974'de Kalite Kontrol Elkitabı'nın bu tanımı revize ederek, "Kalite Kontrol, bizim kalite performansını ölçerek standartlardan farkını karşılaştırdığımız bir işlemdir" şekline getirmiştir (<http://www.mylmz.cjb.net>).

Japon endüstriyel Standartları'nın tanımı; "Ürünlerin veya servislerin en ekonomik bir biçimde alıcıların ihtiyaçlarını karşılayan kalite sistemidir." (<http://www.mylmz.cjb.net>).

Toplam Kalite Kontrol kavramını kullanan ilk kişi olan Feigenbaum'a göre, TKY, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirmesi ve müşterinin memnun edilmesi esasına dayanır. Buradaki müşteri kavramı daha geniş anlamda kullanılarak sadece işletme dışındaki nihai tüketiciyi değil, işletmedeki her bireyi ya da departmanı kapsamaktadır. Bu anlayışa göre, organizasyonun en tepesindeki yöneticiden, en alt kademedeki çalışana, müşteriden, tedarikçiye kadar herkes, hataları önlemeye çalışır.

Müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kalitesi, tüm faaliyetlerin yürütülmesinde ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim

biçimidir (İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, 1994, s.15). Uygulayacak olan kurum ister kamu ister özel sektör olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insanın, dış ve iç müşterinin, yurttaşın memnuniyetinin ancak çalışanların (iç müşterinin) memnuniyetiyle gerçekleşebileceğine inanan “insan odaklı” bir yönetim felsefesidir.

TKY’deki “toplam” kelimesi: bir taraftan kuruluşun örgüt sisteminin (tüm işlev, faaliyet ve süreçlerin) bütünü, diğer taraftan kuruluştaki tüm çalışanları anlatmaktadır. Her derde deva bir yöntem ya da bitip tükenmeyen teknikler ve paket programlardan bir yenisi olarak sunulduğu sanılsa da, birçok unsuruyla hiç de yeni olmayan bir yönetim anlayışıdır.

Her birey, grup, departman, proses kendinden bir sonraki aşamayı-prosesi müşteri kabul etmeli ve müşterisini memnun edecek şekilde üretmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili birçok birimden (grup, departman, proses) oluştuğu göz önüne alınırsa bu faaliyetlerin sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmelidir.

Bir kuruluşun, muhasebeden pazarlamaya, tasarımdan reklam servisine; memurdan üst düzey yönetim kademesine kadar bütün seviyelerdeki elemanlarını; danışmanlık ve montajdan üretim sonrası bakıma kadar bütün mamul ve hizmetlerini kapsayacak şekilde uygulanır (www.tusiad.org.tr/kalite).

TKY’nin unsurları şöyle genellenebilir:

- Üst yönetimin önderliğinde tam katılımın sağlanması
- Bireysel motivasyondan grup motivasyonuna geçilmesi
- Dışsal motivasyondan içsel motivasyona geçilmesi
- Misyonun ve vizyonun belirlenmesi
- Örgüt kültürünün benimsenmesi ve hissedilmesi
- Müşteri odaklı olunması
- Çalışanların eğitimi
- Kalite ekiplerinin kurulması
- Süreçlerin iyileştirilmesi

- Verimliliğin ve etkinliğin artırılması
- Önlemeye dönük yaklaşım
- Sıfır hata

TKY'nin "ne olduğu" açıklandıktan sonra, "ne olmadığı" da şu şekilde ifade edilebilir:

- Çağdaş bir yönetim türü ve bir moda değildir.
- Japonlara özgü bir sistem değildir.
- İSO serileri demek değildir.
- Üst yönetim tarafından alt kademelere delege edilebilecek bir olgu değildir.
- Tepeden ve kökten bir değişim demek değildir.
- Temeli 1950'lere dayanan bir anlayış değildir.

Çizelge 3. Kalite Yönetimi Kavramı, Prensipleri, Yöntemi

BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLER	MUAYENE	İSTATİSTİKSEL KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE KONTROL	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
TEMEL PRENSİP	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon, firma	Süreç ve insan odaklılık, sürekli gelişme
KALİTEYE BAKIŞ AÇISI	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Tasarım aşamasında yaratılan unsur, kalitesizlik ise ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
VURGU	Standart ürün	Muayenenin azaltıldığı standart ürün	Tüm üretim hattında, tasarımdan pazarlamaya tm hatlarda ve fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde "kalite"nin paylaşılması vizyon olması ve birey kalitesinin artırılması
METOT	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar ve teknikler	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı ve yönetim sistemi
KALİTE PROFESYONELLERİNİN ROLÜ	Muayene departmanı	Meseleyi tespit ve istatistiksel metotların uygulanması	Kalitenin ölçümü, planlaması ve program dizaynı	Kalitenin oluşturulmasında sinerjinin sağlanması
KALİTEDEN SORUMLU KİM	Muayene departmanı	Üretim ve mühendislik departmanı	Üst yönetim, tüm departmanlar	Üst yönetim, tüm departmanlar ve işletmedeki tüm bireyler
TEMEL YAKLAŞIM	Kalitede muayene	Kalite kontrol	Kalitede yapılanma	Yaratılan kalite

Kaynak: TKY Türkiye Perspektifi, 1998, s 10

3.2. TKY'nin Temel Unsurları

a) Müşteri Odaklılık: Günümüzün yönetim anlayışında önemli değişimler yaşandığı ifade edilmişti. Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda, tepeden aşağı inen hiyerarşik yapıyla kurumlar yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlarla işlerini görmektedirler. Klasik yönetim anlayışında bu nedenle doğal amaç, amirlerin memnun edilmesidir.

Yeni anlayışta ise, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması hatta beklentilerin de ötesine geçip müşteri memnuniyetinin aşılmasıdır. Özetle, artık müşteri kraldır.

Bu durumun başlıca yararları;

- Pazar payının artması
- Müşteri için nasıl bir değer üreteceğinin açık bir şekilde anlaşılması
- İşlem maliyetlerinin en aza indirilmesi
- Uzun vadeli başarı sağlanması

b) Tedarikçilerle İşbirliği: Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü artıracak girdilerin en kaliteli, ekonomik ve hızlı biçimde temin edilmesi amaçlanmalıdır. İşbirliği yapılan kuruluşlarla güvene, bilginin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin kurulmasıdır.

Başlıca yararları:

- Tüm taraflar için değer yaratma becerisi
- Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet avantajı kazanılması
- Kaynaklar ve maliyetler konusunda sinerji yaratılması

c) Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı: Çalışanların potansiyeli; kuruluşun değerleri, güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürüyle ortaya çıkar. Bir işi en iyi o işi yapanın bileceği prensibini esas alarak, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan çalışanların katılımı önem kazanmaktadır. Katılım ve iletişimi yaygın

hale getirebilmek amacıyla öğrenmeye, beceri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmektedir. Çalışanların potansiyellerinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler, güven ve yetkilendirme kültürü olmalıdır.

Başlıca yararları:

- En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral
- İyi elemanların kazandırılması ve elde tutulması
- Etkin bilgi paylaşımı
- Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması

d) Süreçler ve Verilerle Yönetim: Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmelidir. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri; ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamlarına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır.

Başlıca yararları:

- Arzu edilen sonuçlara odaklanılması
- Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi
- Sonuçların tutarlılığı ve değişkenlerin kontrol altında tutulması
- Gerçekçi hedeflerin saptanması ve stratejik yönlendirmeye dayanması

e) Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık: Yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetimi temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. Hedef; belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hedeflenen düzeye sürekli ve hızlı bir tempoda getirmektir. Orjinal fikirler özendirilir ve desteklenir. Kuruluşun performansı, sürekli öğrenme, yenilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilir ve paylaşılsa, en üst seviyeye çıkacaktır.

Başlıca yararları:

- Kurumun çevikliği
- Maliyetlerin azalması
- Fırsatların görülmesi
- Performansın en üst düzeye çıkartılması

- Tüm çalışanların günlük çalışmalarını önlemeye dönük olarak iyileştirmesi

f) Liderlik ve Amacın Tutarlılığı: Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Her düzeydeki yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. İşletmenin politika ve stratejileri yapısal araçlarla bütün organizasyonlarda yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyumlanmalıdır. Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluştaki amacın anlaşılabilirliğini sağlar ve kuruluşun çalışanlarıyla mükemmelliğe erişebilmesini hazırlar.

Başlıca yararları:

- Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkartılması
- Kuruluşun yönünün açıkça bilinmesi
- Pazarda saygın bir konum elde edilmesi
- Tüm faaliyetlerin kurumsal ve sistematik bir yapı içinde, kuruluş bütününde uyumlu biçimde yürütülmesi

g) Sonuçlara Yönlendirme: Başarının sürekliliğinin sağlanması, üreticilerin tatminine ve menfaatlerin dengelenmesine bağlıdır. Sonuçta tüm ortaklar için katma değer katılarak, uzun dönemli başarılar elde edilmesi hedeflenmektedir.

Mükemmellik ilgili herkesin ihtiyaçlarının dengelenmesine ve karşılaştırılmasına bağlıdır. Kurumdan maddi çıkarı olanlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplum ifade edilmiştir.

Başlıca yararları:

- Tüm ortaklar için katma değer yaratılması
- Sürdürülebilir uzun vadeli başarı sağlanması
- Karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin oluşturulması
- Tüm ortaklarla ilişkili öncü iç göstergeleri de içeren ölçümlerin yapılması

h) Toplumsal Sorumluluk: Kuruluşların topluma, düzenleyici ve yasal gereklerin ötesine geçecek örnek bir sorumlulukla ahlaki bir yaklaşımı olmalıdır. Kuruluşun ve sunduğu hizmetlerden yararlananların uzun vadeli çıkarlarının korunması, ahlaki bir yaklaşımla gerçekleştirilmelidir.

Başlıca yararları:

- Kuruluşun saygınlığının, performansının ve değerinin artması
- Toplum bilincinin, güvenliğinin, başkalarına ve kendine güveninin artması

Yukarıda ifade edilen kavramlar TKY'nin mevcut yapısının incelenmesidir. Geleneksel yönetim anlayışlarından farkları konusunda daha aydınlatıcı olması için şöyle bir tablo faydalı olacaktır:

Çizelge 4. Geleneksel Ve Modern Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
Kaprisli satıcılar, fazla beklentisi olmayan müşteriler	Herşeyi isteyen müşteri, fazla seçenek, acımasız rekabet
Aynı tip üretimden olabildiğince çok üretim	Müşteri beklentisine uygun, çok seçenekli esnek üretim
Eğitim düzeyi düşük eleman	İşin gerektirdiği eğitimi almış eleman
Kontrole dayalı kalite anlayışı	Hata oluşmadan önleyici yaklaşım
Maliyeti yüksek kalite	Düşük maliyetli ve daha kaliteli ürün
Optimum stok tutma gerekliliği	Sıfır stok maliyeti
Kabul edilen spesifikasyon sınırları arasında üretim	Hedeflenen değerlere uygun üretim
Kabul edilebilen hata düzeyleri	Sıfır hata hedefi
Kabul edilebilen yeniden işleme oranları	Fire ve yeniden işlemin azaltılarak ortadan kaldırılması
Sorun çıktıkça çözüm arayan yönetim anlayışı	Önleyici çözümler geliştiren ve fırsatlar yaratan yönetim
Uzmanlaşmaya dayalı sistem geliştirme	İşbirliği ile sistem geliştirme
Birimler arasında kesin ayrımlara dayanan organizasyon	Birimlerin işbirliğine dayanan süreç odaklı organizasyon
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Cesaretlendirme, takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivas.
Pazarlık ve kontrole dayanan tedarikçi ilişkileri	Karşılıklı güven, anlayış ve ortak iyileştirme projeleri
Kısa vadede yüksek kar amaçlayan yaklaşım	Uzun vadede var olma ve kazançta süreklilik
Yeni ürünler, pazarlama ve Ar-Ge tarafından geliştirilmesi	Tüm birimlerin ürün geliştirme sürecine katkısı
İşi en iyi bilen o işi yönetendir anlayışı	İşi en iyi bilen o işi yapandır
Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim anlayışı	Ölçüm sonuçları ve verilerin analizine dayanan yönetim

Kaynak: TKY ve Ulusal Kalite Hareketi Tanıtım Broşürü, s.18

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Son yıllarda, dünyada gerçekleşen politik yumuşama, yavaş da olsa politik sınırları ve gümrük duvarlarını kaldırmaya yöneltmiştir. İşletmelerin dünya pazarlarına eskiye oranla çok daha kolay girebilmeleri mümkün olmuş; hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin tedariği kolayca ve süratle gerçekleşebilmiş, buna bağlı olarak da girdiler ucuzlamıştır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişim, sanayileşmiş ülkelerden başlamak üzere toplumları bilgiyi daha yoğun kullanmaya dönüştürmüştür. Bu gelişmeler ışığında TKY uygulamaları, bir masraf kaynağı ve gider kalemi olarak görülmekten çıkmış, önemi kabul edilmiştir. Faydaları açısından önemi şu şekilde ifade edilebilir:

- Kaynak kullanımını optimize ederek makina, donanım ve araç-gereç yani yatırım giderlerini azaltır.
- İnsan ve sermaye tasarrufu sağlar.
- İnsanın eğitim ve karar alma süreçlerine katılımını sağlar ve inisiyatif kullandırarak iş tatminsizliğini giderir.
- İyileştirici ve geliştirici çalışmaların sonuçlarına yönelik performans değerlendirme mekanizmaları kurulmasını ve dolayısıyla işlerin/hizmetlerin verimliliğinin ölçülmesini sağlar.

3.4. Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri

Bu öğeler yönetim anlayışını, felsefesini, organizasyonu, yöntemleri, sistemleri kapsar; insana en ön sırada değer vermeyi gerektirir; her faaliyette bilimselliği şart koşar. Bu öğeler şunlardır:

a) Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam kalite modelinin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hataları önlemek" yaklaşımı vardır. Kalite-maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşımın ne denli etkili olduğu daha önce de belirtilmişti. Nitekim, sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış "tasarımda kalite" (QFD) aşamasına kadar gelmiştir.

Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, "planlamanın doğru bir şekilde yapılması" şeklindedir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışmasıyla oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar.

b) Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel unsurları olan "Kalite-Maliyet-Termin" üçlüsünde üstünlük sağlamak için, işletmeler her yönüyle gelişmek zorundadır. Ölçülemeyen bir şey, geliştirilemez de... O nedenle, ölçüm ve istatistik TKY'nin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin özellikle üzerinde durulmasının nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurulmalıdır.
- Hataların büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özellikleri incelenebilir ve hataların kaynakları tespit edilebilir.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.
- İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek hem yönetici, hem de teknik personel için yararlıdır. Örneğin, satışlardaki ani düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi bu "doğal değişkenliğinin" sınırlarında da olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğu istatistiklerle okunabilir. Benzer şekilde ulaşılan bir başarı düzeyinin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurulmalıdır. Yukarıda kısaca "istatistik" sözcüğü ile ifade edilen düşünce disiplini, geniş anlamı ile "matematik ve analiz teknikleri" olarak anlaşılmalıdır.

c) Grup Çalışması

Toplam kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür toplanmalar; birlikte oturmaları ya da dostane ilişkilerde bulunmaları gibi her

işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırılmamalıdır. TKY’nde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplininin varlığıdır.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- "İşletme körlüğü"nde en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları daha kolay bulurlar.
- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıklarıyla gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

d) Sürekli Gelişme

Günümüzün en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli daha önce de belirtildiği gibi "sürekli gelişme" ye dayalıdır. En alt düzeydeki procesten, tüm işletmeyi içine alan "hedeflerle yönetim" sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi -o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Daha önce de sözü edilen "ölçüm ve istatistik" ile "grup çalışmaları" olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden de önümüzdeki rakipleri yakalamak ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen Japon ve Batı tarzı toplam kalitenin temel farkı da, Japonların sürekli geliştirme sürecinin başarıyla yürütülmesidir.

Sürekli gelişme çevrimi konusunda Shewhart ve Deming çalışmışlardır. Sürekli gelişme kavramı Japonya' da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için kaizen grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine "Kaizen Yönetimi" adını vermeye başlamışlardır. Gerçekten de kalite bile nihai amaç değil, sadece yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkan veren bir araçtır. Çok yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez; amaç sürekli olarak rakiplerden ilerde olmaktır. Bunu sağlayan da sürekli gelişme sürecidir. Sürekli gelişme sürecinin bir işletmede kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir.

e) Yönetim Modeli

Yukarıda sayılan dört temel unsurun gerçekleşmesi, yaşayabilmesi ve işletmeyi hedefleyen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi tamamen "yönetim modeli"ne bağlıdır. Çok sayıda işletme yönetim modelini TKY felsefesine adapte etmeksizin yukarıdaki dört unsura yönelmiş, fakat başarı kalıcı olamamıştır. Hedef karlılığı işletme amaçlarına ulaşmayı arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir. Amaçları konusunda aşağıdaki ifadeler yapılabilir:

- Faaliyetlerin düzenini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
- Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmektir.
- Temel amaç işletmenin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve planlarını yaparlar. Yapılacak işler de böylece tanımlanır.
- İşlerin mahiyeti, hedefleri, planları ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların kuruma kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve kuruma bağlanması sağlanır.
- Herşeyi insanlar yapar, makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makinelerini de sürekli geliştirerek işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
- Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişmeyle sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin sıçramayı başarması da kolaylaşır.
- Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi artırır. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli de eğitildiklerinden, teknoloji ile uyumsuzluk da söz konusu olmaz.

- Tüm çalışmalar ve sistemler, sürekli gelişme yaklaşımıyla geliştirilir. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlarca belirlenir.
- Amirlerin temel görevi liderlik etmek yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
- İşletmenin pusulası, haritası hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde terminlere uygun bir şekilde yürütmektir. Periyodik değerlendirmelerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarısız olanların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
- Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli gerçekleştirmektir. Yönetimin görevi; tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını ve hedeflerin aşırısı kaçmamasını sağlamaktır.
- İşletmelerin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarfeder. Eğer hedeflere ulaşamamışsa, bunun nedenini eğitimde, koordinasyon yetersizliğinde ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramalıdır.
- Temel motivasyon, işletmenin iklimi ve başarmanın onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.
- İşletme kadar çalışanları da sürekli gelişme yaklaşımını uygulamalıdır. İşletme, rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde çalışanlar da seviyelerini yükseltmeye çalışırlar.
- Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviği ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve en uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontroldür.
- Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi, çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.
- Bilgi sistemlerinin temel amacı işletmelere yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçla birleştirmektir. Bu sistemler fırsatları ve tehlikeleri, işletmelerin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkan tanırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir; anlatım sayısal ve grafikselidir.

4. ISO 9001

TKY ve ISO standartları birbirinden farklı kavramlardır. TKY daha kapsamlıdır. ISO 9001, “Yaptığını yaz, yazdığını uygula!” temel düşüncesiyle, mevcut sistemin ve işlerin dökümanite edilerek, sistemi kişilere bağlı olmaktan çıkartan standartlar dizisi olarak tarif edilebilir. Örneğin bir belediye TKY uygulaması yaptığı halde ISO belgesi almayabilir ya da tersi olur. ISO standartları belediyelerin çalışmalarını kayıt altına almalarını ve standartlaştırmalarını sağlar. TKY ise bu standartların ötesinde bazı gereksinimleri zorunlu kılabilir. Bu durumda her iki uygulamanın da olumlu yönlerini görmek ve ona göre bir program geliştirmek gereklidir.

TS-ISO-9000 Kalite Standartları Serisi, tedarikçi firmalar, bunların müşteri ve belgelendirme kuruluşlarının kullanımı için yayınlanmış, ISO-9000 Kalite Standartlar Serisinin tam bir çevirisidir. Kalite yönetimi ve güvencesi alanında ilk kez uluslararası bir standartlaştırma girişimi 1979 yılında BSI (İngiliz Standartları Enstitüsü) tarafından ISO nezdinde yapılmıştır (<http://www.merih.com/wtqmiso01.htm>). Günümüzde ISO 9000 serisi olarak bilinen standartlar, güvence sistemini oluşturmak için bir araç olarak görülebilir. Burada ISO 9000 standartlarının da bazı konularda yetersiz kaldığı dikkati çekmektedir. Bu standartların tümünün en temel özelliği kalitenin dökümantasyonuna çok önem vermesidir.

- **ISO-8402** : Sözlük
- **ISO-9000** : Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları–Seçim ve Kullanım Kılavuzu
- **ISO-9001** : Kalite Sistemleri–Tasarım Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli
- **ISO-9002** : Kalite Sistemleri–Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli
- **ISO-9003** : Kalite Sistemleri–Son Muayene ve Testlerde Kalite Güvencesi Modeli
- **ISO-9004-1** : Kalite Yönetim ve Kalite Sistem Unsurları–Kılavuz
- **ISO-9004-2** : Hizmetler için Kalite Güvencesi Standardı
- **ISO-9005** : Kalite Sözlüğü (<http://www.merih.com/wtqmiso01.htm>).

Özetle, 9001, 9002 ve 9003, birer sistem standardı özelliğindedir ve kapsadıkları faaliyet alanı 9001'den 9003'e azalarak daralır. 9004, bir çeşit Kalite Güvencesi ders kitabı özeti niteliğindedir ve bir işletmenin çeşitli fonksiyonlarında kalitenin nasıl sağlanacağını ana hatları ile açıklar. ISO 9000 ise bütün bu standartların nasıl kullanılacağını açıklayan bir rehberdir (www.tusiad.org.tr/kalite). ISO uygulamalarında başarılı olamayan işletmelerin yaptıkları yorumlara göre kimi dezavantajları olan bir yapıdadır. Buna göre, bürokraside ve kırtasiyede artış, gereksiz yatırıma zorlanma, mükemmeliyetçilik, esnekliğin ve sorumluluk duygusunun azalması gibi dezavantajlara sahiptir.

ISO 9001'in Elemanları

ISO 9001'in gereksinimleri, kalite sistemi elemanlarının bütün endüstriler ve teknolojiler için uygulanabilir, en küçük ortak paydasıdır. TKY sisteminin temelini oluşturur. ISO 9001 standartları yönetimin kalite politikasının tanımlanmasını, belgelenmesini ve organizasyon boyunca iletilmesini; doğrulama faaliyetleri için ihtiyaç duyulan iç kaynakların bulundurulmasını; kalite sistemi gereksinimlerinin karşılanmasını güvenceye alacak yönetim temsilciliğinin atanmasını, kalite sistemini uygunluğunun ve etkinliğini, sürekliliğini sağlamak üzere gözden geçirmeyi sağlayacak bir yöntem sorumluluğunu ifade eder. ISO 9001'in elemanları aşağıdaki başlıklarla incelenebilir (Sanders, Jonson, Scott; 1994, s.23).

Yönetim Sorumluluğu: Modern yönetim prensiplerine uygun çalışan herhangi bir kuruluş; amaçlarını tanımlamak ve kuruluşun genel politikasına uygun olarak, bu amaçları gerçekleştirmek durumundadır. Bundan dolayı, kuruluş politikasına ait dökümanların; şirketin ürün ve hizmet kalitesi hakkındaki üst yönetim görüşlerini içermesi zorunludur.

Kalite Sistemi: Bu madde tedarikçinin, ürünün belirlenen şartları sağlamak üzere kalite sistemi kurulmasının, çalıştırılmasının ve devamlılığının sağlanmasının önemini ifade eder. Kalite standartlarına göre, kalite el kitabı, prosedür ve talimatlarının hazırlanmasını, hazırlanan prosedür ve talimatlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlar.

Tasarım Kontrolü: Ürün tasarım ihtiyaçlarının karşılaması için, kontrol eden ve doğrulayan prosedürlerin gerekli olduğunu ve bu prosedürlerin, tasarım/geliştirme

planlaması, tasarım girdi/çıktıları, tasarımın doğrulanması ve tasarım değişikliği prosedürlerini kapsamalarını ifade eder.

Belge Kontrolü (Döküman ve Veri Kontrolü): Belgelerin onaylanması, çıkarılması, değiştirilmesi ve düzeltmeleri boyunca kontrol edilmeleri için prosedürlerin kurulması ve çalıştırılmasını ifade eder.

Satın Alma: Satın alınan ürünün belirlenen gereksinimlere uygunluğunun; tedarikçilerin değerlendirilmelerinin, açık ve doğru satın alma verilerinin ve satın alınan ürünün doğrulanmasının güvence altına alınması gerekliliği ifade edilir.

Satınalıcının Verdiği Ürün: Bu çeşit ürünlerin doğrulanması, depolanması ve saklanması için prosedürlerin önemli olduğunu ifade eder.

Ürünün Kimliklendirilmesi ve İzlenilebilirlik: Ürünün ya da tek bir partinin üretimin tüm aşamalarında, teslimde ve çalıştırılması sırasında tanınmasını sağlamak için prosedürlerin gerekliliğini ifade eder.

Muayene ve Testler: Teslimde, proses içinde, son üretim istasyonlarındaki muayene ve test prosedürlerinde, belgelenmiş olarak uygulanmasını; prosedürlerin kayıtlarının saklanması ve uygunsuz ürünün uzaklaştırılması ile ilgili işlemleri kapsamaları gerektiğini ifade eder.

Uygunsuz Ürünün Kontrolü: Uygun olmayan ürünün bilmeden kullanılmasının önlenmesini, tanımlanmasını, ayrılmasını ve değerlendirilmesini sağlayan kontrolleri sağlayacak prosedürlerin bulunması gerektiğini ifade eder.

Düzeltilici Eylem: Uygunsuzluk sebeplerinin bulunmasını, bunların düzeltilmesi için gerekli eylemlerin yapılmasını ve gelecekte de olmalarını önleyecek kontrolleri sağlayacak prosedürlerin bulunması gerektiğini ifade eder.

Taşıma, Depolama, Paketleme ve Teslim: Bu faaliyetler için prosedürler oluşturulmasının gerekliliğini ifade eder.

Kalite Kayıtları: Kalite kayıtlarının tanımlanması, toplanması, numaralandırılması dosyalanması ve depolanması için prosedürlerin gerekli olduğunu ifade eder.

İç Kalite Tetkikleri: Kalite faaliyetlerinin ihtiyaçlara uygun olup olmadığının kanıtlaması ve kalite sisteminin etkinliğinin belirlenmesi için iç tetkikler yapılmasını sağlayan bir sistemin gerekliliğini ifade eder.

Eğitim: Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasını ve bu ihtiyaçları karşılamak için tüm personelin eğitilmesini sağlayan prosedürlerin bulunması gerektiğini ifade eder.

Hizmet Verme: Sözleşmeyle istenen hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayan prosedürlerin olması gerektiğini ifade eder.

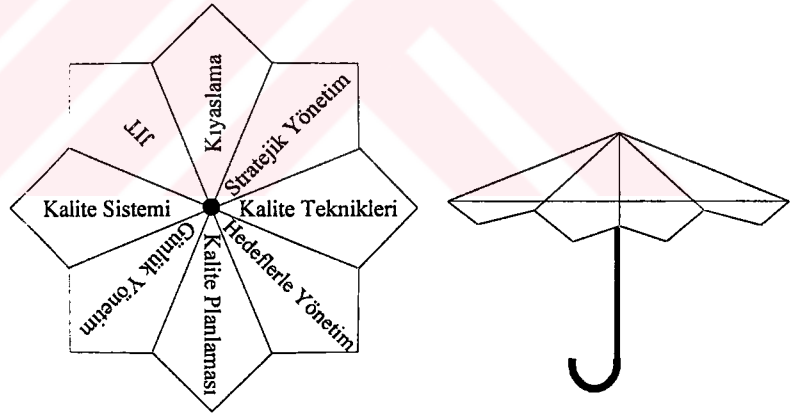
İstatistiksel Teknikler: Proseslerde, üründe ve hizmette istatistiksel tekniklerin nasıl kullanılacağını tanımlayan prosedürler olması gerektiğini ifade eder.

ISO 9001 ve TKY İLİŞKİSİ

Sanıldığı gibi aksine, TKY'ni uygulamak için mutlaka ISO 9000 Belgesi alınması gerekli değildir. Çünkü ISO 9001, müşteriye istediği kalitede malı ürettirecek bir sistemi garanti eden, müşteriye yönelik bir çalışmadır. TKY ise, işletmenin her bir biriminin kaliteli çalışmasını sağlayarak, bir sinerji etkisi ile mükemmelliği yakalamasını amaçlamaktadır.

Buna rağmen, ISO 9001 veya başka bir kalite sistemi, kurumsal kalite olgusunun ve sistem düşüncesinin yerleştirilmesini ve sürekli iyileştirmeyi amaçladığından, TKY'nin doğal bir bileşeni durumundadır.

Kalite Sistemi ile beraber yapılabilecek diğer faaliyetleri de bir araya getirdiğimizde, rekabet şartlarına karşı firmayı koruyacak **Toplam Kalite Yönetimi Şemsiyesi** oluşmaktadır.



Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi Şemsiyesi

ISO 9001 kalite yönetim sistem standardı, müşteri gereksinimlerini karşılama ve müşteri memnuniyetin kavramları üzerinde eski revizyonlara oranla daha fazla durmaktadır. ISO 9001'nin son revizyonu ile TKY felsefesine biraz daha yaklaşmıştır

B. SEKTÖREL YAPIYA GÖRE KALİTE

1. Hizmet Sektöründe Kalite

Klasik kalite yönetiminin amacı: Belirli bir standardı oluşturmak, bu standarda göre üretim yapmak ve denetimi sağlamaktır. İlk olarak imalat sektöründe denenilen TKY felsefesi, günümüzde hizmetler sektöründe de artarak uygulanmaktadır. Fakat, hizmet ve hizmet kalitesi; soyut, değişken, tanımlanması, ölçülmesi zor kavramlar olduğu için standart bir hizmet üretmek ya da bir hizmet standardı oluşturmak çok zordur. Geçmişte kalitenin ve maliyetlerin artması arasında doğru orantılı bir ilişki vardı. Hizmet sektöründe üretilen hizmetin kalitesini ölçecek sistematik bir bilgidен yoksun olmak da bir başka sorundu. Dolayısıyla, hizmet işletmelerinde kalite kontrol işlevini yerine getirecek bir bölüm kurulamazdı. Ancak, işletmeler büyüyüp çalışan sayısı artınca, yönetim fonksiyonları çeşitlendi ve teknolojinin olumlu katkılarıyla yeni çözüm arayışlarına gidildi. İmalat işletmeleri için geçerli olan klasik kalite yönetiminin hizmet işletmelerinde geçerliliği önemli ölçüde sağlanmıştır (Uyguç, 1998, s.78).

TKY'nin hizmet sektöründe uygulanabilmesi için şu temel koşullar yerine getirilmelidir:

- **Yönetimin desteği:** Kalite geliştirme sorumluluğu tepe yönetime aittir. Her düzeydeki yöneticinin katılımı zorunludur.
- **Toplam katılım:** Hizmetlerde kaliteyi etkileyen tek faktör işletme personeli değildir. Müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar da kaliteyi etkiler.
- **Tüm süreçlerde kalitenin sağlanması:** Hizmetin üretimi, müşterilerin yararlandığı hizmet kalitesini etkileyen süreçlerden oluşmaktadır. Süreçler, tüm bölümleri ve örgütün bütününe ilgilendirir.
- **Strateji olarak kalite:** Kalite stratejisi, hem bir hizmet işletmesinin kalite geliştirme enerjisine sahip olması hem de kalite stratejisinin işletmenin pazara yönelik genel işletme stratejisinin parçasını oluşturması gereğini ifade eder.

- **Hataları önlemeye yönelme:** Bir hizmetin kalitesi hizmet üretildikten sonra kontrol edilmez. Kalitede hataya neden olabilecek faktörler daha kaynaktayken tespit edilmelidir.
- **Tasarım yoluyla kalite:** Kalite için, hem mevcut hizmetler hem de yeni hizmetler tasarlanmalıdır.
- **Sıfır hata:** İlk kez imalat işletmeleri için ortaya atılan bu kavram hizmetler için de gerekli bir stratejidir. Amaç, herşeyi bir defada doğru yapmaktır. Müşteri ihtiyaçlarının temelini oluşturan ve buna göre geliştirilen hizmet spesifikasyonları ile ilgilidir.
- **Müşteri, gereksinimlerinin karşılanması:** Müşterilerin istek ve beklentilerine uygun hareket edilmelidir. Bu şekilde, müşteri memnuniyetsizliği ya da doyumsuzluğu önlenir.
- **İyileştirme:** Müşteri memnuniyetsizliğine yol açan hataları hemen ele almak ve çözümlenmek olarak ifade edilir. Örneğin herhangi bir hata durumunda bunu müşteriye makul şekilde belirtmelidir.
- **Karşılaştırma:** Bir hizmet işletmesinin, hizmet ve özellikleri (zaman, hata ve müşteri şikayetleri gibi...) ile ilgili standartlarını belirli bir alanda en iyi olan standartlarla karşılaştırılmasıdır.

Hizmet sektöründe TKY sisteminin uygulanması, imalat işletmelerine göre, daha geniş boyutta incelenmesi gereken ve daha zor bir konudur. Bu nedenle, her duruma uygun bir çözüm modeli geliştirilememektedir. (Uyguç, 1998, s.79)

Hizmet sektöründe oluşan problemler, üç temel başlıkta toplanabilirler:

- 1) Derecesi hizmetten hizmete değişse de hizmetler emek yoğun etkinliklerdir. Malların üretimi insan-makine; hizmetleri üretimi ise genellikle insan-insan etkileşimine dayanmaktadır. Bu yüzden de müşteri hizmet üretim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Yani, müşterinin katılımı olmaksızın üretim yapılamaz.
- 2) Hizmetler soyut etkinliklerdir ve hizmetlere fiziksel olarak sahip olunamaz. Hizmetten sağlanan yarar deneyime dayalıdır. Müşterinin yararlandığı hizmetin kalitesini

test etmesi kolay değildir. Müşteriler için hizmetin kalitesi farklı olabilir. Dolayısıyla, kalitenin objektif ölçütleri yoktur.

3) Hizmet veren kişi/kurum yönünden hizmet kalitesinin kontrol edebilirlik derecesini etkileyen bir diğer faktör de hizmetin verildiği yer ya da hizmet ortamıdır.

2. Kamu Sektöründe Kalite

2.1 Kamu Hizmetinin Tanımı ve Niteliği

Kamu hizmeti, devlet ya da diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kollektif ihtiyaçları karşılamak, tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için yürütülen ve kamuya sunulmuş devamlı, muntazam faaliyetlerdir (Saran, Göçerler, 1998, s.252). Bir diğer ifadeye göre; siyasal organlar tarafından kamuya yararlı kabul edilen, bir kamu kuruluşunun ya kendisi ya da yakın denetimi ve gözetimi altında özel kesim tarafından yürütülen faaliyetlerdir. Bir hizmetin kamu hizmeti olup olmadığını; o hizmetin niteliğinden çok belli bir dönemde ve belli bir yerde topluma egemen olan sosyal, siyasal ve ekononimik sistem doğrultusunda siyasal organlarca belirlenir. Bu ayrımı esas itibariyle yasama organı yapar.

OECD'ye göre, yeni kamu yönetimi şu ana yaklaşımları içerir:

1. Otoritenin aktarılması, esnekliğin sağlanması
2. Performansın kontrolünün ve sorumluluğun üstlenmesi
3. Rekabet ve alternatiflerin geliştirilmesi
4. Hizmet sorumluluğunun sağlanması
5. İnsan kaynakları yönetimini geliştirilmesi
6. Enformasyon teknolojilerinden yararlanılması
7. Faaliyet ve işlemlerin kalitesinin yükseltilmesi
8. Yönlendirici fonksiyonların merkezde güçlendirilmesi

Kamu hizmetleri, nitelikleri itibariyle özel sektör kuruluşlarınca üretilen mal ve hizmetlerden farklıdır. Bu farklılıklar ana hatlarıyla şu şekilde ifade edilebilir:

2.2. Kamu Hizmetinde Kalite

Kamu yönetiminde kalitenin belirleyicisi siyasi iradedir. Ancak kaynakların kısıtlı olması, kamu hizmetinden yaygın bir hoşnutsuzluk, özel sektörde yaşanan yönetsel değişikliklerin kamuya da yansımaması, hizmet kalitesini arttıracak yeni teknolojilerin oluşmaması, hükümet icraatının saydamlığını sağlamak konusundaki baskılar, eğitim seviyesinin yükselmesi, yurttaşların beklenti ve taleplerinin artması, teknolojik gelişmeler kamu hizmetlerinin kalitesini belirlemektedir.

Kar amaçlı mal ve hizmet üretimi ile kamu hizmeti arasındaki temel fark, üretimi yapanlarla kullananlar arasındaki ilişkide saklıdır. Kar amaçlı üretilen mal ya da hizmet ile bunun kullanıcısı arasındaki üretici-müşteri ilişkisi, kamu hizmeti ile hizmetten yararlananlar arasında kamu kuruluşu-yurttaş ilişkisi şeklinde ifade edilmektedir. Temel yaklaşım farkı; üretici-kullanıcı arasındaki farktan oluşmaktadır. Özel sektörde bedeli ödenen ürün ya da hizmet hak edilerek alındığı halde kamu hizmetinden yararlananlar, bunun bir lütuf olduğunu düşünebilmektedirler.

Kalitenin “müşteri odaklılık” ilkesi, kamuda “yurttaş” odaklılık olarak düşünülmelidir. Kamuda öncelikle uygun bir müşteri tanımı yapılmasına ihtiyaç vardır. Kamu hizmetinin muhatabı olan müşterinin pozisyonu, özel kesim müşterilerine göre farklıdır. Özel kesimde müşteri; mal ya da hizmeti satın alan ya da kullanan kişi olarak tanımlanırken, kamuda çok çeşitlenebilmektedir.

Kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve buna bağlı olarak mal ve hizmet üretiminde verimlilik ve etkinliğin artırılması toplumsal bir konudur. Bu nedenle kalitenin sadece özel sektör kuruluşlarında uygulanabilirliğini düşünmek hatalıdır. Özel sektör için nasıl sadece karlılık değil, müşteri memnuniyeti ve verimlilik önemli kabul ediliyorsa; kamuda da kalitenin yükseltilmesi, karlılık sonucunu getirmese de, müşteri memnuniyetini arttıracak, dolayısıyla toplumun huzur ve mutluluğuna topyekün katkıda bulunacaktır. Harcamalarda tasarruflu olunması, ülke ekonomisinde ağır yük olan kamu açıklarının azaltılması için somut katkı sağlar.

Kalite uygulamalarına prensip olarak taraftar olmakla beraber yeterli altyapı çalışmaları yapılmadan, akademik danışmanlardan görüş alınmadan biraz da politik kaygılarla hareket edilmesi, kamu kurumlarına faydadan çok zarar getirebilir. Kaynak ve zaman israfı olabilir. Bu nedenle; iyi düşünülmeden ve gerekli düzenlemeler yapılmadan girişilecek denemeler başarısızlıkla sonuçlanabilecektir. Bunlardan da önemlisi, TKY'yi kamu örgütlerinde uygulamaya çalışırken toplumsal ve siyasal ve ekonomik yanlarının ihmal edilemsi doğru olmayacaktır.

Kamu sektöründe kaliteyi geliştirme çabaları pek yaygın değildir. Bunun nedenleri çeşitlidir. Üst kademenin kendi dışındakilerden birşeyler yapmasını beklemesi bunlardan birisidir. Çalışanların çoğu şeyi değiştirmek için yetkileri olmadığı düşünülmektedirler. Yeni geliştirilecek sistemin çalışanların ve yöneticilerin bir kısmını dışlayabilme ihtimali bir diğer sorundur. Baskı altında olduğuna inanan insanlar mevcut durumu değiştirmek üzere ya çok fazla çalışmayabilir ya da isteksiz olabilir ki bu durumda da ürün almak güçtür.

2.3. Kamu Hizmetlerinde TKY

Yaşam standartlarını ve kamunun sunmakla yükümlü olduğu hizmetlerin kalitesini arttırmak ve geliştirmek için en iyi yöntemlerden birisi, gerçekte yapılmak istenen işi önce tanımlamak ardından işe ve çalışanlara yönelik bir hizmet sunmaktır. Çünkü çalışanlar aynı zamanda kendi ürettikleri hizmetlerden yararlanmaktadırlar.

Yerel yönetimlerin kamu hizmeti sunmalarının dışında kendilerine özgü yönleri vardır. Politik bir kurum olduğu kadar kamu hizmeti de sunan bir kurumdur. Yöneticisi, halkın tercihiyle belirlenen bir kişidir. Çalışma plan ve programları, seçilmiş meclis üyeleri tarafından görüşülür ve düzenlenir. Kamu sektöründe gerçekte işveren toplum-yurttaşlardır. Demokratik yönetimin gereği olarak bu görev siyasal partilere verilmiştir. Siyasal iktidarlar, bu görevi kamu görevlileri ile birlikte yerine getirirler. Bu durumda, seçimle işbaşına gelenler “yurttaş adına işverendir” denilebilir. Bu nedenle kamu yönetiminin içinde olduğundan farklı koşullara sahiptir.

TKY'nin kamu sektöründe mucize bir yönetimmiş gibi görülmesi riski vardır. İhtiyaç duyulan yeni bilgilerin edinilmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmelidir. Bu çalışmalara her düzeyden çalışan ve yönetici katılmalıdır. Eğer TKY uygulanırsa, kurum, tümüyle çalışma yöntemlerini dönüştürmelidir. TKY, çalışanlar motive edilerek başarıya ulaşabilir. Hiyerarşik yapıda ciddi sorunlar yaşanabilmesi çalışanların katılımına olanak tanımamaktadır. Çalışanların saklı kalan enerjileri ve yaratıcı zekaları TKY'nin olumlu sonuçlanmasına yardımcı olacaktır. Kamu kurumlarının genel olarak sahip olduğu personel ve bütçe kaynağını verimli-etkin kullanabilmesi açısından gerekli bir sistemdir.

Kamu yönetiminde TKY felsefesi kalite ve verimliliğin artışı hedeflemektedir. Kalite ve verimliliğin artması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, kuruluştaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı kuruluşların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durmaktadır. Kaliteye tek bir alanda değil, tüm alanlarda ulaşılması hedefine bağlı olarak çağdaş bir yönetim felsefesi benimsemek gereklidir.

2.4. Türk Kamu Yönetiminde TKY Girişimlerinde Karşılaşılan Sorunlar

Hem özel hem de kamu sektöründe TKY'ne geçmek isteyen hemen her kuruluşun karşısına çıkacak çeşitli sorunlar vardır. Kaliteye inançsızlık, değişime karşı direnç, TKY'ni olduğundan fazla yüceltmek, mevcut durumu yeterince iyi analiz edememek, kalitenin iyileştirilmesi için sistemin değişmesine ihtiyaç olmadığı yönünde beklentilerin olması, yönetimin ve yöneticilerin ilgisiz tutumu, performansın ölçülememesi, TKY'nin araçlarının tek başına amaçmış gibi ele alınması, eğitim yetersizliği gibi konular ortak nitelikli sorunlardır.

TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasını biraz daha zor hatta kimi zaman imkansız kılan sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Devletin genel yapısından kaynaklanan sorunlar (Anayasa çerçevesinde katı yasalarla sınırlandırmalar, halka açıklığın sağlanamamış olması)

- Toplumsal ve siyasal kültür yapısından kaynaklanan sorunlar (Devletin baba kimliği, yurttaşlık bilincini geliştirmemiş olması, yönetime katılma ve denetlemeye ilişkin bilincin yoksunluğu)
- Kamunun hizmet gereklerini yerine getirmesine olanak tanımayan şartları.
- Kamu hizmetlerinin; hızla artan nüfusun beklentilerine uygun biçimde kendini yenilemesi gerekirken kamu hizmetlerinin istenen hız, zaman ve kalitede hizmet üretememesi sorunu.
- Savurgan davranılması ve bütçe açığı sorunları. İç ve dış borçlanma nedeniyle kaynak sağlanamaması.
- Siyasetin genel yapısından ve anlayışından kaynaklanan sorunlar (İktidarın partizanca kadrolaşmayı meşru sayması ve bu nedenle oturmuş bir kadro yoksunluğu, kamu hizmeti görülmesinde yurttaşlar arasında ideolojik ayrımcılık yapılması, rasyonalitenin değil, oy, çıkar ve iktidar hesaplarının ön planda olması)
- Yönetimin kendi yapısından kaynaklanan sorunlar (Hantal, karmaşık, ağır yapısı; personeli değerlendiren performans kriterlerinin yoksunluğu, merkezi-yerel yönetimler arasında yetki-sorumluluk paylaşımının dengeli yapılamaması, bürokratik örgütlenmenin katı ve dikey hiyerarşik olması, ücret politikasının verimli ve nitelikli personele daha fazla ücret verilmesine imkan tanımaması)
- Bürokrasi kültüründen ve yönetim anlayışından doğan sorunlar (Geleneksel alışkanlıklar ve statükoculuk nedeniyle değişime direnç gösterilmesi, başarının ödüllendirilmediğinin başarısızlığın cezalanmadığının tecrübe edilmesi, çalışanla çalışmayanın bir tutulması)
- Yöneticilerin niteliğinden kaynaklanan sorunlar (Üst yönetimin konuyu tam olarak anlayamaması, benimseyememesi, liderlik niteliklerinin eksikliği. Bunun yanında orta düzey yöneticilerinin kendilerine gelmiş olan yükümlülükleri görememeleri, ünvan kaygıları nedeniyle yeniliklere karşı tutumları. Kemikleşmiş bir yapıda hiyerarşik birimlerin sayısını azaltma güçlüğü. Yöneticilerin kendilerini olaydan soyutlamaları.)
- İşsizlik ya da insan kaynağı planlamasının eksikliği. Bazı hizmetlerde kadroların şişmesi, bazı hizmetler için ise personel bulunamaması, kamu hizmeti gören yöneticilerin hizmetlerinin değişimiyle görevlerinden alınmaların yaşanması
- Çalışanların niteliğinden kaynaklanan sorunlar (Kavramlarda yaşanan karmaşanın aşılammaması, kurum dışı bazı danışmanların başı boş çalışmaları, çeşitli sistemlerin bir

düzenden uzak uygulanmaya çalışılması, üniversite-iş dünyası kopukluğunun yaşanması. Değişim için gerekli altyapının eksikliği)

- Devlet-vatandaş ilişkisinden ve kamu hizmetinin niteliğinden kaynaklanan sorunlar (Kamu hizmetinde kar motivasyonu ve rekabetin olmayışı, kamu hizmetinin ürünlerinin ölçülemez niteliği)
- Yukarıda ifade edilen gerekçelere ek olarak kamu yönetiminin her düzeyinde yaşanan iletişim problemleri

Sonuç olarak uygulamada yasalardan, geleneklerden, kültürden ya da pratikteki deneyimlerden kaynaklanan sorunlar bulunabilmektedir. Ancak sorunlar ne olursa olsun; kamu sektörünün gereksinimlere yanıt verebilecek kadar güçlü olması için çaba harcaması ve özel sektörün başarılı uygulamalarını kendi koşullarına uydurarak gerçekleştirmesi gereklidir.

3. Yerel Yönetim Hizmetlerinde Kalite

Yerel yönetimlerin varlık nedenleri hakkında detaylı açıklamalar ilk bölümde yapılmıştı. Tek cümleyle özetlenecek olursa; yerel yönetimler, yurttaşların ortak ve medeni ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Yerel yönetimlerin hizmet kalitesinin artırılması dünyada birçok ülkenin gündemini meşgul etmektedir. Nitekim 1987’de OECD Kamu Yönetimi Birimi’nin bir yayınında kaliteli bir hizmetin bileşenleri şu şekilde ifade edilmiştir:

- Saydamlık – çalışmaların nasıl yürüdüğü, ne yapılacağı, nasıl düzeleceği, kimin karar vereceği...
- Müşteri katılımı – idarenin sunduğunu kabul eden pasif alıcıların yerine katılan, sorgulayan, yönlendiren yurttaşlar...
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması – herkesin kendi özel durumuna uygun çözüm araması...
- Yurttaşla yakınlık – hizmet üreten birimin yurttaşla en yakın kademede hizmet üretmesi

- Hizmet sunumu genişliği ve derinliği – hizmetlerin optimal bir biçimde üretilmesinin sağlanması
 - Zamanlama- işlerin hangi zamanda yapılacağına karar...
 - Miktar – yeterli miktarda, zamanda ve nitelikte üretim...
 - Erişim ve iletişim – herkese uygun koşullarda ulaşılabilmesi ve kurumiçi-dışı iletişimin sağlıklı biçimde sağlanması...
 - Süreklilik – kesintisizlik...
 - Hassaslık – ödemeler doğru, yerine, zamanında, hızlı...
 - Güvenilirlik – yerel yönetimlerle yurttaşların karşılıklı güven duyması...
 - Uygunluk- verilmek istenen hizmetin amacına ulaşması ve hukuka uygunluğu...
- (Aral, 2000, s.521)

Bunların dışında işlemlerin basit olması ve güler yüzlü hizmet olanağı tüm kurumsal hizmet kurumlarından ortak beklentidir. Bunlar, hizmet sektöründe hizmet veren tüm kurumların ortak özelliklerindendir.

Kamu hizmetinin müşteri odaklı olması, kamu hizmetinde profesyonelliğin ve eğitimin artmasını sağlar. Ancak kamu sektörüne ayrılan kısıtlı kaynakların varlığı kalite konusunu da bir maliyet unsuru olarak atledilebilir. Kamuoyunda kamunun ürettiği hizmetlerin kalitesizliği konusunda yaygın bir kanı vardır. Bu yaygın kanı, yurttaşların kamusal hizmetler ile ilgili genel hoşnutsuzluğuna neden olmaktadır. Buna karşılık, STK'ların, üniversitelerin ve özel sektörün artan iletişim olanakları, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında bir çeşit baskı unsuru olabilmektedir. Özel sektörün içinde bulunduğu koşulların değişmesi, yönetsel olarak yeniliklere açıklığı itibarıyla değişimlerin kamu sektörüne yansıdığını göstermektedir. Nitekim, özel sektörün daha üretken ve verimli olabilmesi için de kamunun yeniden yapılanması şarttır. Kamunun yeniden yapılanmasında özel sektörün gayretleri, kendi varlığını sürdürebilmesiyle yakından ilgilidir. Bunun dışında uluslararası siyasal ilişkiler, hükümetlerin saydamlığı için baskı yapabilmektedir. Yeni teknolojiler ve hizmet kalitesini arttıracak yeni ideolojiler kamu bürokrasisine olumlu yönde yansımaktadır. Bu nedenlerle, yerel yönetimlerin hizmet kültürlerini yenilemesi ve çağa ayak uydurması çok önemlidir. Bu

açından, hizmetlerinin kalitesini arttıracak yeniden yapılanma projelerinin amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Hizmet kalitesini (genişliğini ve derinliğini) arttırmak
- Yurttaşların ve çalışanların tatminini sağlamak, güvenini kazanmak
- Karar verme sürecini hızlandırmak
- İşlem hacmini arttırmak
- Personelin rutin işlerden sıyrılarak kendine zaman ayırmasını sağlamak
- İşlem başına maliyeti azaltmak
- Güvenli büyümek
- Topluma katkı sağlamak
- Mükemmel iş sonuçlarına ulaşmak
- Saydamlık
- Karşılıklı bilgi akışını güçlendirmek
- Yönetimin yurttaşla yakınlığını sağlamak

Yerel yönetimlerde TKY anlayışının yaygınlaşması konusunda ise; belediyelerde üretilen hizmetler kalitesinin önce ölçülmesi sonra da sürekli iyileştirilmesi için çaba harcanmalıdır. Hizmet kalitesini, hem çalışanların, hem de yurttaşların (müşterilerin) memnuniyeti olarak algılamak gereklidir. Nitekim diğer kamu kurumlarında olduğu gibi, yerel yönetimlerde de hizmetlerde memnuniyetsizlik görülmektedir. TKY’de hedeflenenin aynı zamanda insan kalitesi ve çalışmalarla elde edilen faydanın kalitesi olması, belediyeler açısından kamu personelinin değerlendirilmesi konusunu da gündeme almaktadır. Belediyelerin son tahlilde birer kamu kurumları olmaları gerçeğinden hareketle, bu konudaki başarılarının önemli ölçüde yasalarla sınırlayıcı olduğunu ifade etmek gereklidir. Yasalar kimi sorunları çözümsüz hale getirebilmektedir. Bürokrasinin belediyelerin hareket kabiliyetini kısıtlamaktadır. Bu nedenlerle hizmetlerin kalitesinin artması konusunda kimi zaman çözümsüzlüklerin nedeni olan yasal yapı, fırsat olarak değerlendirilmeli ve etkin bir biçimde katkısını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. Hizmeti etkin üretme, yeniden yapılanma arayışlarını genişletmelidir. Bürokrasinin muhafazakar, hantal yapısı içinde bir sorunu tanımlamak, sahiplenmek, hatayı sorgulamak anlayışları TKY’nin gerekliliğini farklı bir açıdan ortaya koymaktadır.

Belediyeler hizmet ürettikleri beldelerde “tekeli” bir piyasa oluşturdıkları için, müşteri aramak gibi sıkıntıları yoktur. Üretilen hizmetlerin çoğunlukla bireylere değil, kitlelere sunulması kitlelerin tepkilerini değerlendirme gücünü de beraberinde getirmektedir.

Gerek alan çalışmasında yapılan gözlemler sonunda, gerekse bu konuda yapılmış çalışmaların incelenmesinde görülmüştür ki; seçmenlerin; yurttaş ve müşteri kimlikleriyle “kaliteli” yerel yönetimlerden beklentileri benzer niteliklidir. Bu benzer beklentiler şu şekilde özetlenebilir: Belediyeler, partizan tavrı bir kenara bırakmalı ve tüm halk için hizmet etmelidir. Kısa değil uzun dönemli çalışmalara öncelik verilmeli, sorunlar kökten çözümlenmelidir. Bu bağlamda; kısa süreli, geçici ve göstermelik çabalar sonlandırılmalıdır. Halkın sağlığı ile yakından ilgili olan gıda denetimi, ilaçlama, işyeri denetimi gibi konulara gerekli önem verilmelidir. Bu çözümlerle iş olanakları sağlayacak yeni çalışmalar yapılmalıdır. Daha düşkün durumda olan kadınlar için etkinlikler yapılmalıdır. Halk ile başkanın iletişim kurması sağlanmalıdır. Belediyelerin bu çalışmaları başarıyla gerçekleştirmesi için yurttaşlarla ilişkilerinin hukuklarını düzenlemelidirler. Bunun için de; hizmetlerin sınırları çizmelidir. Hizmetlerin ne olduğunun bilinmesi, hizmet taleplerini daha gerçekçi bir biçimde karşılamayı sağlayacaktır.

Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi uygulanabilmesi için; şu basamakların takip edilmesi gereklidir.

- En üst basamakta bulunan yöneticinin ikna edilmesi ve içselleştirilmelerinin sağlanması
- Kalite organizasyonunun oluşturulması. Burada; programa katılım, kalite politikasının saptanması, stratejinin belirlenmesi, faaliyet planının yapılması gibi konuların netleştirilmesi gereklidir.
- Üst düzey yöneticilerin katılımı sağlanmalıdır. Üst yönetim hem bu konuya duyarlı olmalı, hem de kalite stratejisine sahip çıkmalıdır. Yöneticiler bu konuda eğitilmelidir.
- Çalışan her düzeydeki elemana konu hakkında bilgi verilmelidir. Saydam bir şekilde duyurulmalı ve herkesin konu hakkında bilgilenmesi sağlanmalıdır.

- Her düzeyde iş gören personel eğitilmelidir. Personelin katılımının sağlanması, çalışanların beyin gücünü harekete geçirmesi açısından önemlidir. Bu sağlamak için motivasyon teorilerinden faydalanılmalıdır.
- Kalite çemberlerinin oluşturulması sağlanmalıdır. Bu şekilde çalışanların bulundukları birime daha fazla bağlanması ve becerilerini geliştirmesi beklenebilir.

Yerel yönetimlerde TKY uygulanmasını güçleştiren çok çeşitli faktörler vardır. Bu engellerin bir kısmından bir önceki bölümde bahsedilmiştir. Kamu sektöründe başarıyı kısıtlayan faktörler olarak ifade edilen tüm faktörler yerel yönetimler için de geçerlidir. Bu faktörler, yerel yönetimin idari ve siyasi yapısı dikkate alınarak şu başlıklara altında toplanabilir:

- Merkezi yönetimle ilişkilerden kaynaklanan sorunlar: Bürokratik yönetim geleneğinden, idari vesayet denetiminden ve mali yetersizliklerden kaynaklanan sorunlardır.
- Belediyelerin kamu kuruluşu olmalarından kaynaklanan sorunlar: Sürece ve girdilere aşırı önem verme, planlama ve strateji yokluğu, planlar için yeterli emek ve zamanın harcanmaması ve buna uygun davranılmaması, mali yönetimden kaynaklanan sorunlar, teknolojik gelişmelerden yeterince yararlanamamaktan kaynaklanan sorunlardır.
- Ölçüm, performans ve analiz sorunları: Hizmetlerde tatminin ve performansın ölçülememesi, istatistiksel kontrolün yeterince yapılamaması, yapının kendi analizini yeterince sağlıklı yapamamasından kaynaklanan sorunlardır.
- Yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar: Örgütlenme hataları ve idari yetersizlik, belediye başkanının pozisyonu ve yönetim tarzı, tepe yönetiminin TKY konusunda yeterince istekli olmaması, saydamlık ve halkın katılımı konusunda samimiyetsizlik ve isteksizlik, kurumiçi ve dışı iletişim konusundaki yetersizlikten kaynaklanan sorunlardır.
- Personelden kaynaklanan sorunlar: Personelin yeterince motive olmaması, istekli olmaması, gelir politikası ve performans değerlendirmesinden kaynaklanan hoşnutsuzluklar, işi benimseme ve sahiplenme eksikliğinden kaynaklanan sorunlardır.

C. KENT VE YAŞAM KALİTESİ

Yaşam kalitesi dar anlamıyla; insanın sağlıklı bir fiziksel ortamda yaşama, beslenme, korunma, barınma ihtiyacını karşılayabilme düzeyidir. Geniş anlamıyla ise; dar anlamına ek olarak toplumsal, kültürel, siyasal öge ve süreçleri de içerir. İnsanın bedensel ve düşünsel gereksinimlerini karşılayabilme olanakları, yaratıcı gücü, içinde yaşadığı çevreye ve topluma olumlu katkıları, doğal-yapay ortamların dengeli bir şekilde yaşama yansıtılması durumudur.

Yaşam kalitesi kavramı temel olarak, iki göstergelyi içermelidir. Bu göstergelerden ilki, *hoşnutluk duygusu* oluşturan psikolojik ve fizyolojik mekanizmadır. Bu, bireyin iç dünyası ile ilgilidir. Diğer de, *dışsal olgulardır*. Yani, kişisel yaşama dair öznel ölçülere ek olarak nesnel ölçüler de dikkate alınmaktadır. Yaşanan ortamın koşulları ile ilgilidir. İnsanın yaşamının farklı alanlarındaki hoşnutluğunun birleşimi, yaşamdan genel olarak hoşnutluğunu ortaya çıkartmaktadır. Yani, yaşam kalitesi kavramını ifade edebilmek için, sağlık, arkadaşlık, iş, evlilik, ekonomi ve refah düzeyi kavramları da değerlendirilmelidir.

Yaşam kalitesi kavramı, kullanılan ürün kalitesiyle sınırlı değildir, daha iyiye gidebilen her kavram için kaliteden bahsedilebilir. Bu açıdan yaşam kalitesi; teknoloji ile bireylerin/toplumların yaşamdan beklentileri farklılaştıkça gelişen bir kavramdır. Yaşam kalitesinin beklentilere göre şekillenmesi, kalitenin talebe bağlı olmasındandır.

Yaşam kalitesi ile kent kalitesi arasındaki ilişkiyi çalışan bilim adamı Myers, yaşam kalitesini analiz ederken, dört temel yaklaşımı ele almıştır:

- Bireylerin yaşamdan hoşnutluklarını ölçen kişisel durum yaklaşımı
- Toplumsal eğilimlere odaklanan toplumsal eğilim yaklaşımı
- Yaşam kalitesini yansıttığı varsayılan belirli sayıdaki nesnel göstergelere göre farklı kentsel alanları karşılaştırma üzerine odaklanan yaşanabilirlik karşılaştırmaları
- Kentsel alanlar arasındaki yaşam kalitesi farklılıklarını dengelemek üzere konut fiyatları ve/veya ücret farklılıklarını kurumsallaştıran yaklaşımlar (Erkut, 1996, s. 78)

Yaşanabilir çevre kalitesi, sadece nesnel olarak ölçülebilen fiziksel çevre standartlarına bağlı değildir. Öznel göstergelerin oluşturduğu sosyo-kültürel eşiklerinin de saptanması ve değerlendirilmesi de önemlidir. Ancak son tahlilde, yaşam kalitesi konusunda uzlaşılmış, dil birliğine varılmış bir ifade olmadığı görülmektedir.

Bir yerleşim birimindeki kaliteyi ortaya koyan unsurlar, o yerleşim için geçerli olan kurallar dizisine, bu kuralların toplumun tüm bireylerince iyi anlaşılmasına ve uygulama şekline bağlıdır. Fakat kentin geldiği son noktada kentlilerin taleplerinin ne kadar karşılanabildiğine bağlı olarak kentin kalitesi hakkında yorum yapılabilir.

Kentsel kalite ile herhangi bir üretim süreci arasındaki temel fark; herhangi bir ürünün kaliteye uymaması durumunda, üretimden kaldırılması olasılığıdır. Oysa kentlerde değişim yalnız duyarlı bir kesimin konuyu gündeme getirmesiyle söz konusudur.

Yapılan bir başka araştırma da kentsel kalite konusuna farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Dünyanın nüfusu en yüksek 98 metropolünü kentsel yaşam standartları açısından incelemiştir. Söz konusu kentler, yaşam standartları kriterleri şöyle değerlendirilmiştir:

- Kamu güvenliği (100.000 kişi başına cinayet)
- Gıda maliyeti (gıda için harcanan gelir oranı)
- Yaşama mekanı (oda başına kişi)
- Konut standardı (su ve elektriği olan ev oranı)
- Haberleşme (100 kişi başına telefon)
- Eğitim (orta öğretimdeki çocuk oranı)
- Kamu sağlığı (1000 canlı doğum başına çocuk ölümü)
- Barış ve sessizlik (gürültü düzeyi)
- Trafik akımı (sıkışık aralıkta saat başı gidilebilen yol)
- Temiz hava (kirlilik ölçümleri) (Erkut, 1996, s.80)

Kalitenin en temel unsurlarından birisi, ürünün ya da hizmetin normlarıdır. Kent için hangi kalite normlarının dikkate alınacağı önemli bir konudur. Kentin normlarını, standartlarını belirleyen belgeler, o kentin planlarıdır. Yani, “planlarına uygun gelişen

kent, kalitelidir” sonucuna ulaşılabilir. Kentin fiziksel yapısı, imar planlarında uyulması gereken ölçülerle ifade edilebilir. İmar planları, hangi işlevde-ölçüde toprak ayrılacağını, yükseklik yoğunluk limitlerini, bölgesel planların ilkelerini-kurallarını-koşullarını, etaplarıyla ve modeliyle ortaya koyar. Ancak imar aflarının bir çeşit imar politikası olması, plan dışı eğilimlerin meşrulaşması, kentsel kalitenin kendiliğinden düşüşüne neden olabilmektedir. Hızlı ve çarpık kentleşmeye, planlamadaki af mekanizması da eklenince, kentlilerin ahlaki yapılarına da olumsuzluklar yansımakta ve hukuk dışılığın olumlandığı bir ortamda yaşam kalitesinden söz etmek durumunda kalınmaktadır. Bu durumda gerekli sosyal ve fiziksel planlardaki hiyerarşi, planın kalitesini belirler. Bu nedenle, planlı olmayan, planları kendi içinde anlamlı bir hiyerarşiye sahip olmayan kentlerde kaliteden söz edilemez.

Bu noktada, kenti kent yapan insanların kalitesi kentteki kaliteyi ortaya koymaktadır. Çünkü kentler sadece birarada yaşayan insanların oluşturduğu mekanlar değildir. Bir sürecin sonunda çeşitli unsurların birleşimiyle oluştuğundan, yaşayan insanların kalitesi kent için önemlidir. Çünkü, kenti planlayan, normları araştıran, geliştiren ve değiştiren, ekonomisine-sosyal hayatına katkıda bulunan, kenti tasarlayan, pazarlayan ve nihayet ürününü kullanan insandır. Yaşam kalitesinin giderek daha çok maddi göstergelerce belirlendiği ifadesi yaygındır. Bu nedenle, bireylerin gelişimi ve eğitimi arka planda gibi görünmektedir. Oysa kentte, bir insanın kalitesini belirleyen öğelerin başında eğitimi gelir. Eğitilmiş insan, kaliteli kentleri oluşturur ya da bu konuda taleplere sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

A. AMAÇ

Bu bölümde, TKY'ye yönelik çalışmalar başlatan iki belde belediyesinin faaliyetleri ve uygulamaları incelenmiş, TKY'ne olan yaklaşımları değerlendirilmiştir. Böylece bu bölüme kadar yapılan kuramsal incelemelerin pratikte görülmesi; soyut bilgilerin somut örneklerle değerlendirilmesi hedeflenmektedir.

TKY, ülkemizde kamu sektörü için “henüz” yeni bir kavramdır. Özel sektörün “kar” odaklılığına karşın, belediyenin “sosyal” hizmet üretmesi, bu kurumların temel farklarını oluşturmaktadır. Geniş anlamda tüm toplum belediyeden hizmet almaktadır. Ancak toplumdaki aktörlerin, birden fazla rolleri olabilmekte ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Belediyelerin hizmet alanına giren toplumsal aktörler de kimlik açısından çatışmalar yaşayabilmektedir. Aynı kişinin toplumda birden fazla kimliği olabilir: Hem yurttaş, hem müşteri, hem paydaş hem ortak... Bu nedenle de belediyeden hizmet anlayışı, yaklaşımı, beklentileri farklılaşabilir. Bireysel çıkarlar, diğer bireylerin ve toplumun menfaatlerine karşı hareket edilmesine neden olabilir. Bu durumda üretilen hizmetlerde standart, düzey ve kalite arayışı, bireysel çıkarların ön plana alınmasıyla fonda tutulabilir. Tam bu noktada önemli olan; bireyler ile toplumun ortak çıkarlarını geliştirmektir.

Bu çalışma çerçevesinde, belediyenin ürettiği hizmetlerden faydalanan tüm kesimlerin kaliteye bakışıyla, kalite belgesi almış ve çalışmalarını bu yönde geliştirmekte olan belediyelerin yapısı ele alınmıştır.

Bu çalışmada, belediyelerde TKY uygulaması tartışmalarına katkı sağlamak hedeflenmektedir. Amaç sadece söz konusu faaliyetlerin, belediye çalışanları ile yapılan gözlemlerin ve konuyla ilgili diğer kaynakların değerlendirmesini yapmak değildir. Araştırmaya konu olan tüm parametreleri dikkate alarak, belediye hizmetlerinin soyut ve somut sonuçlarını yerinde görmek için çalışılmıştır.

B. MATERYALLER

Araştırma süresince, belediyeler ile ilgili literatür araştırmasının dışında şu materyaller ile alan çalışması desteklenmeye çalışılmıştır:

- Değerlendirmek üzere hazırlanan ve belediyelerin konuya yaklaşımlarını belirleyen durumun tespitine yönelik çözümleyici sorular (bu sorular ekler kısmında verilmiştir).
- Belediye içindeki sorumluluk/yetki dağılımına, yönetimdeki hiyerarşiye ve hizmet alanına/türüne/yoğunluğuna göre ayrılan gözlem kümeleri
- Hazırladıkları tanıtım, broşür, gazete, CD, kaset ve diğer tanıtıcı malzemeler
- Belediyelerinin hizmetlerinin fiziksel olarak yansıdığı mekanlar, hizmet alanları

C. KISITLAR

Araştırma için konu alınan belediyelerin tercihlerinde rol oynayan önemli sınırlayıcı parametreler vardır. Bu parametreler şu şekilde ifade edilebilir:

- **Zaman Ögesi:** Teorik ve pratik araştırmadan oluşan lisans üstü tezi için önerilen sürenin bir yıl olmasıdır. Pratik kısım, teorik kısmın ardından gelmekte ve örneklerin karşılaştırmasıyla değerlendirilmektedir.

■ **Erişilebilirlik Ögesi:** Belediyelerin İstanbul'a olan mesafesi dikkate alınmıştır. Kolay ulaşılabilir, ulaşılabilirdiğinde bilgi alınabilir olmaları örnek olarak incelenen iki belediyenin seçiminde belirleyici olmuştur.

■ **TKY Uygulamasında Alınan Yol ve ISO Belgesi:** Alan çalışmasında, TKY uygulamalarının yanısıra ISO belgelerinin varlığı da araştırılmıştır. Bu belgeyle kalitenin varlığının tescil edilmesi ve kabul görmesi söz konusu değildir. Ancak, kalite konusuna yaklaşımlarına farklı bir boyut ile resmîlik kazandırmaktadır. Bahçeşehir Belediyesi, Avrupa'da üçüncü, Türkiye'de ilk kez ISO belgesini almıştır. Değirmendere Belediyesi ise, süreç analizi yapıldığında TKY konusundaki çalışmaları başlatan ilk belediyedir. Bu belediye Türkiye'de ilk kez TKY kavramının yerel yönetimler açısından tartışılabilirliğini sağlamıştır.

■ **Konu Sınırı:** Bu tezin hazırlanış amacına uygun olarak, belediyede sözleşmeli, kadrolu ve seçimle işbaşına gelerek istihdam edilen personelle yapılan mülakatlar yapılmıştır. Görüşmelerin tamamı katılımcılar önceden bilgilendirilerek gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle dile getirilen konuların tezin amacına ve konusuna uygun olması sağlanmıştır.

D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada belediyenin hizmetlerinin özgün nitelikleri betimlenmeye çalışılmıştır. Belediyelerde kalite uygulamalarının başka değişkenlerle bağlantıları saptanmıştır. Bu saptamaların nedenleri incelenmeye gayret edilmiştir.

Araştırma yöntemi, teknik açıdan şu şekilde değerlendirilebilir:

1. Türkiye'de TKY çalışmaları yapan tüm belediyelerin anakütleyi oluşturdukları kabulüyle hareket edilmiştir. Bu anakütle içinde bir tipik (Değirmendere) bir tane de atipik (Bahçeşehir) örnek seçilerek karşılaştırmaları yapılmıştır. Bahçeşehir Belediyesi hizmet ettiği nüfusun sektörel istihdam yapısı, eğitim durumu, gelir düzeyi, araç sahipliliği, çocuk sahipliliği gibi sosyo-kültürel ve ekonomik değerlendirmelerde oldukça üst düzeyde yurttaşlara hizmet etmektedir. Bahçeşehir sakinlerinin kalite arayışları da,

beklentileri, talepleri, tüketim alışkanlıklarına ve üretim biçimlerine göre şekillenmektedir. Belde belediyesi kurulmasından önce; belediyenin verdiği hizmetleri Bahçeşehir Sitesi Yönetimi'nin sakinlerden toplanan parayla veriyor olması da yurttaşların belediyeden beklentilerini “site yönetimi” alışkanlıkları çerçevesinde geliştirmeye yöneltmektedir.

Değirmendere ise; TKY konusunda ilk çalışmaları başlatan belediyedir. Değirmendere, Marmara Bölgesi'nde orta büyüklükte bir beldedir. Hizmet alanı, hizmet ettiği nüfus büyüklüğü, geçim kaynakları, hinterlandı ve kentsel donatıları açısından Marmara Bölgesi içindeki diğer beldelerden farklı, olağanüstü nitelikleri yoktur. Hizmet ettiği beldenin eğitim seyisesi çok yüksektir. Askeri hizmet alanlarının varlığı, büyük sermayeli özel sektörde istihdam edilen çok sayıda yurttaşın varlığı Değirmendere'nin gelişmesinde etkili olmuştur.

2. Belediyede istihdam edilen atanmış ve seçilmiş çalışanların düşüncelerinden ve deneyimlerinden yararlanılmıştır. Bundan yararlanarak çalışmalarda sistemli yol alınmaya çabalanmıştır. Etmenlerin ne açıdan önemli olduğu ve nasıl şekillendiği belirlenmeye gayret edilmiştir. Bir gözlemcinin algılamasının zaman alacağı detaylar konusundaki uyarılar dikkate alınmıştır. Nitekim araştırmanın sonunda değerlendirmeler yapılırken de deneyimler ışığında analiz yapılmıştır.

3. Sözcüklere dökülemeyen davranışların tespiti, önyargıdan uzak biçimde değerlendirilmesi ve bireylerin tavırlarına yansıyan farklılıkların saptanması açısından “derinlemesine mülakat” tekniği tercih edilmiştir. TKY'nin yansımaları; gözlenerek, fiilen alanda zaman geçirerek ve süreçleri çalışanlarla birlikte analiz ederek değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, konuyu çok yönlü algılamayı ve kavramayı olanaklı kılmıştır.

4. Standart soruların kavranması ve değerlendirilmesinde oluşabilecek sistemli hatadan kaçınmak üzere serbest görüşme tekniği tercih edilmiştir. Belediyede istihdam edilen personelin farklı eğitimlerden, bilgi düzeyinden ve sosyal yapıdan geldiği dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunun matematiksel olarak ifade edilememesi, gözlem mülakat

teknikinin zayıf yanı gibi görünse de, bu zayıflığın avantaja dönüştürülmesi için mülakat yapılan kişilerle daha uzun zaman geçirilmiştir. Katılımsız gözlem tekniğinin uygulandığı araştırmada, mülakat yapılan çalışanların doğal davranış biçimlerinden çıkmaları riski dikkate alınmıştır. Ancak dile getirilmeyen ve davranışlara yansıyan yaklaşımlar dikkate alınarak sözlü ifadeler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

5. Hem sistematik hatadan kaçınmak hem de belediye yetkililerinin mülakat için ayırdıkları zamanı etkin kullanabilmek amacıyla, betimleyici araştırma yapıldığı ifade edilmiştir. Mülakat yapılan çalışanlara tez çalışmasının ilk kısmını oluşturan teorik bölüm hakkında bilgilendirilmiş ve konuşulacak kavramların tez için sağlayacağı fayda anlatılmıştır.

6. Mülakat tekniğinin etkin, görüşmelerin verimli ve tezi sonuca götürücü nitelik taşımasının sağlanması için esnek olunmuştur. Olabildiğince geniş kapsamlı ve derinlemesine değerlendirme yapılmıştır. Konunun dağılmaması ve daha net ortaya konması için mülakat yapılan kişiler yönlendirilmiştir. Bu nedenle, görüşmelerde standart sorular sorulmamış, ifadeler ana fikir konseptine uygun olarak esnek bir yaklaşımla analiz edilmeye çalışılmıştır. Mülakat yapılan kişilerin kendi ifadeleriyle çelişen bazı davranışları gözlenmiştir. Bu çelişkinin önemli nedenleri; bilgilerini çalışmalarına aktaramamak ya da düşüncelerini içselleştirememektir.

7. Araştırmanın asıl konusundan sapmaması ve belirlenen çerçeve ışığında ilerlemesi için, mülakat yapılan kişiler serbestliğe, açıklıkla düşüncelerini ifade etmeye yönlendirilmiştir.

8. Mekansal analiz yapılarak belediyelerin hizmetlerinin, çalışma alanına yansımaları incelenmiştir. Belediyenin hizmet birimleri ve kentin genel yapısı ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Bu şekilde yurttaş memnuniyeti ve hizmet kalitesi daha net algılanmıştır.

9. Belediye personeli derinlemesine yapılan mülakatlar açısından aşağıdaki üç ana başlığa göre değerlendirilmiştir. Personelin TKY'nin uygulanması sürecinde yer alışları, kaliteden beklentileri, kalite sürecine katılımları, kalitenin çağrışımları, organizma

içindeki yetki/sorumluluk düzeyleri farklıdır. Bu nedenle, sorular saptanırken bu üç düzeyin sosyal ve idari farklılıkları dikkate alınmıştır. Bu gruplar şunlardır:

- Seçilmiş başkan ve belediye meclis üyeleri
- Atanmış/sözleşmeli üst düzey yetkililer
- Alt kademede çalışan memur/sözleşmeli personel

10. Toplanan bilginin çeşitliliği dikkate alınmıştır. Bu nedenle, çeşitli kesimlerden, statülerden ve araçlardan toplanan bilginin çeşitliliğinin varlığı kabullenilmiş ve bu çeşitli verilerin derlenmesiyle objektif değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

E. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN BELEDİYELERİN KÜNYELERİ

1. Değirmendere Belediyesi

- **Kuruluş yılı:** 1938
- **Belediye personeli sayısı:** . Toplam çalışan sayısı 188’dir. 50 memur, 58 daimi işçi, 80 geçici işçi istihdam edilmektedir.
- **Kalite ile doğrudan ilgilenen personel sayısı:** Üç kişi kalite konusuyla direkt olarak çalışmaktadır. Bu üç kişi de farklı birimlerde istihdam edilmektedir.
- **Kalite ile doğrudan ilgilen birimin varlığı:** Fiilen kalite ile ilgili çalışanlar vardır. Ancak bu çalışanlar farklı birimlerde görevlidirler, kaliteden sorumlu bir “Kalite Birimi” yoktur.
- **Belediye meclis üyesi sayısı:** 13 üyesi bulunmaktadır. Belediye Başkanı başkanlığında toplanmaktadır.

- **Hizmet alanının coğrafi büyüklüğü:** Yaklaşık 780 ha. toplam alana sahiptir. Bunun yaklaşık 480 ha.'ı kentsel yerleşmedir (nüfusu 10.000'in üstündeki yerleşmelerdir). 7 mahallesi vardır.
- **Hizmet ettiği nüfusun büyüklüğü:** Değirmendere'de yaklaşık 24.000 kişi yaşamaktadır. 17 Ağustos 1999 depreminden önceki nüfusunun yaklaşık 28.000 olduğunu belirtmelidir.
- **Belediye – STK çalışmaları:** STK'larla yapılan çalışmaların tamamı proje odaklıdır. Belirli konularda, belirli dönemlerde periyodik çalışmalar bulunmamaktadır.

17 Ağustos 1999 tarihinde meydana gelen deprem, STK ile olan ilişkilerine farklı bir boyut katmıştır. Bu afetten sonra, Türkiye'nin her yanından STKlar, yardım için Değirmendere'ye gelmiştir. Depremi verdiği hasarın giderilmesi, yaşamın normal seyrine dönmesi için belediyeye çok çeşitli yardımlar yapılmıştır. Depremde hizmet binasını da kaybeden belediyeye destek olan STK'lardan bazıları şunlardır: Kocaeli Sanayi Odası, AKUT, WALD, ÇYDD, çeşitli meslek odaları ile yurtdışından gelen çok sayıda ekip... Bunların yanında bireysel olarak katkıda bulunan gönüllü yurttaşların desteği ile belediyenin hizmetleri afetin yoğun yaşandığı günlerde de aksamadan sürdürülmüştür.

STK'nın adı: Türk Harb-İş

Çalışma konusu: Panel ve söyleşiler yapılır. Her yıl temmuz ayında, "Değirmendere Temmuz" adında geleneksel yaz şenliği yapılmaktadır. Bu şenlik kapsamında ortak çalışmalar üretilmektedir. Bu çalışmalar heryıl farklılaşan nitelik taşımaktadır.

Çalışma süresi: Projelere göre belirlenen bir sistem vardır. Proje sona erdiğinde çalışmada bitmektedir.

STK'nın adı: ÇYDD

Çalışma konusu: Değirmendereli'lerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, gelen talepler değerlendirilerek projeler belirlenmektedir. Çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

Bunlardan birkaçı: üniversiteye hazırlık ve yabancı dil kursları organizasyonu, tavla ve satranç turnuvası düzenlenmesidir.

Çalışma süresi: Projenin sekreteryası, yapılan ikramların tamamlanması, ödül töreninin verilmesi ile proje sona ermiştir.

STK'nın adı: Balıkçılar Derneği

Çalışma konusu: Kayık yarışı

Çalışma süresi: Projenin sekreteryası ödül töreninin organizasyonu ile sona ermiştir.

■ **Belediye – özel sektör çalışmaları:** Değirmendere Belediyesi mali yapısının zayıflığını özel sektör ile yaptığı çalışmalarla gidermeye gayret etmektedir. Çeşitli konulardaki çalışmaları için özel sektör ile işbirliği yapılmaktadır. İhtiyaçlarını sponsorlar bularak tedarik etmeye çalışmaktadır. Sponsorluk anlaşmaları, karşılıklı iyi niyetle geliştirilmektedir. Sponsorluk konusunda ilişkide oldukları özel sektörler, genellikle Değirmendere'nin yakın çevresinde ya da mekansal etki alanında yer almaktadırlar. Özellikle kalite konusunda destek olan kurumlar, Brisa ve İpek Kağıt'tır. Bunların dışında; Kordsa, TC İş Bankası, Sevis Büro Hizmetleri Ticaret Ltd. Şti., Vakıfbank gibi kurumlar destek olmaktadır. Ancak, STK'ların desteği gibi, özel sektör de 17 Ağustos 1999 afeti sırasında ve sonrasında yardımda bulunmuştur.

Sponsorluklarla gerçekleştirilen projelerden bazıları şunlardır:

- Belediye geçici hizmet binasının yapılması ve dekore edilmesi
- Bayram-yeni yıl gibi özel günlerin ve etkinliklerin tanıtımı ve kutlanması için davetiyelerin bastırılması
- Yardım kampanyalarının organizasyonu ve finansmanı
- Festivallerin organizasyonu
- Panellerin-konrefans-seminer çalışmalarının organizasyonu
- Eğitim çalışmaları

■ **Belediyenin bağlı olduğu birlik:** Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği'ne bağlıdır.

- **Belediyenin TKY konusundaki durumu:** Değirmendere Belediyesi, TKY çalışmalarına 1994 yılında başlamıştır. Belirlenen misyon, vizyon ve hizmet ilkeleri şu şekildedir:

Misyonu: Çağdaş Belediye hizmetlerinde öncü olmak

Vizyonu: Dünyaca tanınan bir bilim, kültür ve sanat merkezi olmak

Hizmet İlkeleri:

1. Temel ilke “insana saygı”dır.
2. Çalışanların çalışma hakları güvence altındadır.
3. Hedeflerine çalışanların ve belde halkının katılımını sağlamak esastır.
4. Çalışmaların tümü kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına göre yapılmaktadır.
5. Düşünülen projeler uzman kişi ve kurumlarca hazırlanmaktadır.
6. Sorunların çıkmadan önlenmesi amaçlanmaktadır, bu nedenle bilimsel ve planlı çalışma yöntemi uygulanmaktadır.
7. Görev, doğru hizmeti doğru zamanda vermektir.
8. Tüm çabalar, belde halkının mutluluğu içindir.

2. Bahçeşehir Belediyesi

- **Kuruluş yılı:** 1999 yılında kurulmuş, ilk kez 18 Nisan 1999 seçimlerinde belediye olarak tüzel kişiliğe sahip olmuştur.
- **Belediye personeli sayısı:** Toplam çalışan sayısı 68’dir. 8 işçi, 60 memur statüsünde çalışan personel vardır.
- **Kalite ile doğrudan ilgilenen personel sayısı:** Üç kişi kalite konusuyla direkt olarak çalışmaktadır. Bu üç kişi de farklı birimlerde istihdam edilmektedir. Çalışanlar kalite konusunda eğitim almamış, bu konuda çalışmaya başladıktan sonra konuya odaklanmışlardır.
- **Kalite ile doğrudan ilgilen birimin varlığı:** Fiilen kalite ile ilgili kişilerin varlığı bilinmekte, görevleri tanımlanmaktadır ancak “Kalite Bölümü” yoktur.

- **İSO Belgesini aldıkları kurum:** Daimler-Crysler Benz.
- **İSO Belgesini alış tarihleri:** 28 Şubat 2001
- **Belediye meclis üyesi sayısı:** 11 üyesi bulunmaktadır. Belediye Başkanı başkanlığında toplanır.
- **Hizmet alanının coğrafi büyüklüğü:** Yaklaşık 28,5 ha.
- **Hizmet ettiği nüfusun büyüklüğü:** Yaklaşık 21.000 kişi
- **Belediye – STK çalışmaları:** STK'larla yapılan çalışmaların tamamı proje odaklı yürütülmektedir. Belirli konularda, belirli dönemlerde yapılan periyodik çalışmalar bulunmamaktadır.

STK'nın adı: Bahçeşehir Güzelleştirme Derneği (BADER)

Çalışma konusu: Gerçekleştirilen çeşitli projelerden en önemli ve büyük faaliyetleri şunlardır:

- Bahar şenliği organizasyonunda işbirliği yapmak, stand vermek.
- Kermes düzenlemek
- Panel-konferans-söyleşi organizasyonları yapmak

Çalışma süresi: Projelere göre belirlenen bir sistem vardır. Birlikte çalışma talebi her iki taraftan da gelebilmektedir. Projeler, Bahçeşehir Sitesi'nin 1994 yılında kuruluşuna dayanmaktadır. O yıllarda belediyeden destek almaksızın, Bahçeşehir'in ihtiyaçlarını gidermek, site sakinlerinin kurdukları dernektir. Belediye'nin kurulması ile, çalışma konularında kayma olmuş ancak tamamen kentsel hizmetlerden uzaklaşmamıştır.

STK'nın adı: Lions Klubü

Çalışma konusu: "Göz Sağlığı ve Diabet" konulu belediye personeli için hazırlanan bir panel

Çalışma süresi: Projenin sekreteryası, davetlilerin organizasyonu, yapılan ikramların tamamlanması ile proje sona ermiştir.

STK'nın adı: Rotary Klubü

Çalışma konusu: Çeşitli faaliyetlerin organizasyonu (Tanıtım, ödüller, fuarlar, organizasyonlar, sekreteryası) şeklinde ifade edilebilir.

Çalışma süresi: Projenin sekreteryasının ve davetlilerin organizasyonunun gerektiği kadar sürmekte ve sonra sona ermektedir.

- **Belediye – özel sektör çalışmaları** Bahçeşehir Belediyesi mali yapısının zayıflığından kaynaklanan sorunlarını özel sektörden aldığı destekle gidermeye çalışmaktadır. Her alandaki ihtiyacını sponsorlar bularak tedarik etmeye çalışmaktadır. Sponsorluk, karşılıklı iyi niyet ile geliştirilmektedir.

Sponsorluklarla gerçekleştirilen projelerden bazıları şunlardır:

- Belediye hizmet binasının yapılması ve dekore edilmesi
- “City Style” aylık ücretsiz dağıtılan magazin basılması
- Bayram-yeni yıl gibi özel günlerin ve etkinliklerin tanıtımı ve kutlanması için davetiyelerin bastırılması
- İtfaiye aracı tedarigi
- Yardım kampanyalarının organizasyonu ve finansmanı
- Festivallerin organizasyonu
- Panellerin-konrefans-seminer çalışmalarının organizasyonu
- Eğitim çalışmaları

- **Belediyenin bağlı olduğu birlik:** Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği'ne bağlıdır.

- **Beldiyenin kardeş belediyesi:** Yoktur.

II. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

A. GÖZLEMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Birinci bölümde alan çalışmasının yönteminde soruların yanıtlarının yanısıra, gözlemlerin de yapıldığı ifade edilmişti. Bu bölümde, sorular dışındaki kaynakların analizi yapılmıştır. Bu analizler, metodoloji kısmında belirlendiği haliyle değerlendirilmiştir.

1. Değirmendere Belediyesi

Belediye çalışanları, her kurumun kendine özgü bir kalite sistemi olması gerektiği kanısındadırlar. Bu nedenle kalitenin süreçlerinin analiz edilerek çalışmalara katılımının kendi özel koşullarına göre şekillenmesi gerektiğinin bilincindedirler.

Çalışanlar genel olarak, yapılan grup çalışmalarından memnuniyetsizdir. Bu çalışmaların işleri yavaşlattığını, verimi arttırmak yerine etkinliği azalttığını, toplantıların sıkıcı geçtiğini ifade etmişlerdir. Belediyenin hedeflerine kolaylıkla ulaşılabilmesi için kendi sorunların analizinde esnek olması gereği ifade edilmiştir. Keskin biçimde sınırları belirlenmiş paket çözüm önerileri ile sonuca kolay ulaşamayacağı belirlenmiştir.

Çalışanlar, alınan eğitimlerin maliyetinin yüksek olduğunun bilincindedirler. Bu bilinçle, eğitimlerin olabildiğince verimli olması ve iş sürecine olumlu yönde nasıl yansıtılabileceği üzerinde durulmuştur. Bu ifadeleriyle, çalışmalarının olumlu yönde geliştirilebileceği düşüncesinin hakim olduğunu, eğitim alarak daha etkin, daha verimli, daha az maliyetli çalışma alışkanlığının ya da fikrinin yerleşmesinin olumlu olduğu ifade edilmiştir.

TKY çalışmalarının yanı sıra ISO belgesi almak için henüz çalışma yapılmamıştır. Ancak bu belgeyi almak üzere çalışmalara başlama aşamasında olunduğu ifade edilmiştir.

Kalitenin bürokrasiyi arttırıp arttırmadığı konusunda farklı görüşler vardır. TKY sisteminin oturmasıyla, başlangıçta yavaş gibi görünen sürecin hızlanacağı görüşü yaygındır. Ancak tersini ifade edenler de olmuştur. Kalite ile geleneksel çalışma

kültürümüzün ilişkisi konusunda da farklı görüşler vardır. Bu farklılık, üst düzey yöneticiler için sorun olmasa da, alt düzeyde çalışanların ilişkilerinde sorun yaratacağı görünmektedir.

Kalitenin özünde insanın düşünsel kalitesinin olduğu konusu netlikle ifade edilmiştir. Personelin niteliği iyileştirilmedikçe kalite kavramının bütünüyle içşelleştirilemeyeceği konusunda ortak kanı vardır. Bu düşünceye göre, kalite kavramının kamu personelinin iş tanımının, mali kaynaklarının ve olanaklarının değerlendirmesinden farklı tutulmaması belirtilmiştir. Aksi durumda, personelin az kalifiye olması, kalitenin kavramsal olarak anlaşılmasında ve uygulanmasında bitmeyen sorunlarla karşılaşılabilir.

Değirmendere Belediyesi'nin hizmetleri açısından önemli bir dönüm noktası, (kendileri milat olarak ifade etmişlerdir) 17 Ağustos 1999 depremidir. Öyle ki, hizmet binası dahi yıkılmıştır. Personelin can ve mal kaybı vardır. Belediyenin bilgi, belge, döküman ve kayıtlarının tamamı enkaz altında kalmış, pek azı kurtarılabilmektedir. Çalışmaların tamamı aksamış, yeniden düzenlenmesi uzun zaman almıştır. Olayın üzerinden üç yıla yakın zaman geçmesine karşın, çalışmalarını prefabrik yapıda, çok parçalı bir hizmet biriminde sürdürmektedirler. Belediyenin programındaki tüm çalışmaların tamamı o dönem itibarıyla aksamıştır. Ancak TKY'nin felsefesine uygun bir biçimde, Değirmedere'de afetin en sıcak döneminde dahi belediye hizmetleri yürütülmüş, belediye yardımların organizasyonu sağlıklı bir şekilde yapılabilmektedir. Özetle, yaralarını hala sarmakta olan Değirmendere Belediyesi, TKY ile afetin olumsuz etkilerini diğer belediyelere göre daha hızlı atlatabilmiştir.

Hizmet kalitesinin ölçülmesi konusunda zaafılar da dillendirilmiştir. Çalışmalarda istatistiksel verilerden yararlanmanın, ilerleyen günlerde çalışmalarına sağlanacağı kolaylıklardan söz edilmiştir. Ancak, alan çalışmasının yapıldığı zamana kadar istatistiksel verilerin kullanımı konusunda bir çalışma yapılmamıştır.

TKY konusunda, işlerin akış şemalarının ve süreçlerinin “zaten” bilindiği ancak, TKY ile bunların yazılmasının gerektiği gibi bir kanaat vardır. Sürecin yazılması, “yaptığını yaz, yazdığını yap” ilkesinin belirlenmesi, çalışanların işleri yavaşlattığı kaygısına neden

olmaktadır. Bir başka grup çalışan ise –ki bu daha çok üst düzey yöneticilerin görüşüdür- işlerin daha sağlıklı işleminin sağlandığı görüşündedir. Genel olarak, üst düzey çalışanların daha olumlu düşüncelerde oldukları saptanmıştır.

2. Bahçeşehir Belediyesi

Bahçeşehir Beldesi, 1999 yılında belde belediyesi olmuştur. Belde belediyesi olmadan önce Kıracılı Belediyesi'ne bağlı bir yerleşim birimidir. O tarihe kadar Bahçeşehir sakinleri, belediye ve altyapı ihtiyaçlarını kendileri finanse etmiştir. Site sakinleri, topladıkları aidatla altyapı hizmetlerini çözmeye çalışmışlardır. Belediye kurulduktan sonra, belediyenin donatıları açısından çok zor günlerden geçilmiştir. Belediye kurulduğunda; hizmet binası, araçları, sarf ve demirbaş malzemeleri yokken, sonradan edinilmiştir. Belediyenin olanaksızlıkları, Bahçeşehir sakinlerinin, özel sektörün ve çeşitli STK'ların desteğiyle aşılmıştır.

TKY çalışmalarına 2000 yılının Ekim ayında başlanmıştır. Alan çalışmasının yapıldığı tarihe kadar Türkiye'de tek, Avrupa da ise üç belediyenin ISO belgesi vardır. ISO belgesi, Daimler Crysler – Benz'e bağlı Dasa-Sirt adlı denetçi firmasından alınmıştır. Belediyenin, TKY uygulamalarındaki en büyük üç avantajı şunlardır:

- Belediye yeni örgütlenmektedir. Sözleşmeli ve kadrolu personelinin yaş ortalaması düşüktür. Bu durum, yeni kurum kimliğini kolaylıkla kabullenmeyi ve çağdaş yaklaşımlar konusunda daha esnek davranmayı sağlamıştır.
- Çalışan sayısının az olması, belediye içinde ve dışında ilişkilerin olumlu gelişmesini bu da ahenkli ve huzurlu bir çalışma ortamını sağlamıştır. Bu durum TKY'nin olumlu bir şekilde gelişmesini ve yerleştirilmesini sağlamıştır.
- Bahçeşehir Belediyesi'nin hizmet alanı içinde yaşayan kesim (küçük bir köy yerleşmesinin dışında), oldukça üst gelir grubundandır. Bahçeşehir Belediyesi kurulmadan önce alanda, özel hizmet birimi bulunduğu ifade edilmişti. Bahçeşehir Toplu Konut alanı, kentsel donatıları açısından dünya standartlarının da üzerinde olanaklara

sahiptir. Bu olanaklar, sosyal tesisler, yeşil alan, sağlık tesisleri, eğitim birimleri açısından çok nitelikli hizmet alınmasını olanaklı kılmaktadır. Üst gelir grubu; üretim şekli ve yaşam alışkanları nedeniyle kaliteli hizmeti sorgulamaktadır. Bu durum, hizmetlerde kaliteyi aramalarına neden olmaktadır. Sürekli gelişmesi ve hizmetlerinde yenilikçi olması belediyenin hizmet vermekle yükümlü olduğu yurttaşların talebidir. Kalitenin odağında yer alan insanların ve kalite beklentilerinin şekillendirdiği bu sosyal yaşam mekanı bir çok açıdan Türkiye standartlarının üstünde hizmet üretilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bahçeşehir Belediyesi ile bağlantılı “Bahçeşehir İmar, Eğitim, Hizmet ve Dayanışma Vakfı” adlı vakıf çalışmalarını sürdürmektedir. Ancak vakıf yeni kurulduğundan faaliyetleri henüz proje aşamasındadır. Bu Vakıf ile Belediye ortak çalışmalar yürütecek ve yasal kısıtlamalar nedeniyle belediyenin hizmetlerinde yetersiz kaldığı noktalarda destek olacaktır.

Belediye; yayın organlarında, web sayfasında, kent kurultayında ve her türlü platformda hizmetlerin temelinin ve kaynağının sevgi olduğunu ifade etmiştir. TKY’nde insanı odak alan yönetim modeli yerini bu şekilde bulmuştur. Belediye sınırları içinde yaşayan yani belediyenin hizmet etmekle yükümlü olduğu yurttaşların demografik bilgileri belediyelerde bulunmaktadır. Demografik bilgilere dayanarak yurttaşların özel günleri çeşitli armağanlarla kutlanmaktadır.

B. GÖRÜŞMELERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Değirmendere Belediyesi

Değirmendere Belediyesi yetkililerine sorulan soruların yanıtları düzenlenerek, kalitenin temel kavramlarına göre sınıflandırılarak şu şekilde ifade edilebilir:

Müşteri Odaklılık

Müşterinin kim olduğu sorusunun cevabı “tüm toplum” dur: Diğer belediyelerin personeli, Değirmendere Belediyesi çalışanları, ilişkili oldukları tüm il ve ilçelerin kamu kuruluşları, tedarikçiler, STK. özel sektör, çocuklar, gençler, erişkinler, öğrenciler, çalışanlar, oy verenler, oy vermeyenler.. Toplumsal yapı içindeki tüm aktörler müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Yurttaşlara yaptığı işlerle ilgili bilgi vermek, sorunlarını ve önerilerini dinlemek üzere *Bilgilendirme Toplantıları* yapılmaktadır. Bu toplantılar her üç ayda bir yapılmaktadır. Toplantı gününün tespiti için yurttaşların görüşü sorulmuş ve onlardan gelen öneriler ışığında Cumartesi gündüz saatleri yapılmasına karar kılınmıştır. Bu toplantılara, yurttaşlar, özel sektör temsilcileri, birim amirleri, meclis üyeleri ve belediye başkanı katılmaktadır. Katılım, ilk toplantılarda daha düşükken giderek daha çok benimsenmiş ve ilgi görmeye başlamıştır. Toplantıların yeri ve tarihi; bez afişler, el ilanları, yerel gazete, dergi ve radyolar ile belediyenin kendi yayın organı vasıtasıyla duyurulmaktadır.

TKY’nde amaç, yurttaşın tatmininin artırılmasıdır. Bu nedenle, çeşitli vesilelerle müşteri memnuniyeti test edilmektedir. Bu konu için kullanılan araçlar: anketler, bilgilendirme toplantıları ve kişisel toplantılarla görüşlerin alınmasıdır. Ayrıca, Değirmendere ile ilgili her türlü araştırmayı desteklemekte, sonuçlarından yararlanma talebinde bulunmaktadır. Hizmetlerin belli standartlara oturtulması, süreçlerin analiz edilerek düzenlenmesi, işlerin akışını hızlandırmıştır. Bu nedenle de iç müşterinin de memnuniyeti dikkate alınmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin bir önemli göstergesi, deprem sonrasında yaşanan olaylardır. 1999 Marmara Depremi'nden sonraki bir yıl içinde nüfusunun yarısına yakını (yaklaşık 12.000'i) göç ederek beldeden ayrılrsa da, 10.000 civarında yurttaş geri dönmüş ve Değirmendere'de yaşamayı tercih etmiştir. Büyük afet sonrasında sadece 2.000-3.000 civarında yurttaşın göç etmesi, Değirmendere'de yaşamaktan duyulan memnuniyetin ve yaşam kalitesinin yüksekliğinin ifadesidir.

Özetle, müşteri talepleri doğrultusunda belediye tüm birimlerini yönlendirmekte, desteklemekte ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılmasını hedeflemektedir.

Tedarikçilerle İşbirliği

Tedarikçi olmayan ancak, yakın çevrede bulunan büyük sermayeli özel işletmeler, belediyenin çalışmalarına destek olmaktadır. Toprak ve Sabancı Holding'in birçok şirketi belediye sınırları içinde olmamasına karşın, TKY çalışmalarına destek olmaktadır. Bu destekler, eğitim, tanıtım, mali yardım, personel desteği, sosyal olanaklardan yararlanma olanağı tanınması gibi çeşitli düzeylerde. Özel sektörün belediyeye olan ilgisi ve desteği tamdır.

Depremde yaşanan kaosda, belediyenin tedarikçileri ile etkin işbirliği yapması sonucu, yardımların da hem ulaşması hem lojistiğinde hem de dağıtılması organizasyonu aksamamıştır. Deprem insanları psikolojilerinde bıraktığı ağır yükün dışında, belediye hızla çalışmalarına ve eski randımanına geri dönmüştür.

Kaliteli hizmetin “bilinçli üretilen hizmet” olduğu tedarikçilerce de bilinmektedir. Bu nedenle de hizmette kalite bilinci karşılıklı yaklaşımlarla bilinçlendirmeye çalışılmaktadır. Bunun ötesinde, tedarikçilerle iş süreçlerinde iyileştirilmelerin TKY kapsamında düzenlenmesi ve iyileştirme çabaları kısıtlıdır. Bunun nedeni, yerel yönetimler yasalarındaki düzenlemelerdir. Yasal düzenlemeler, belediyelerin hizmetlerinin niteliğini değil ancak, sürecin tasarımında önemli düzeyde belirlemektedir. Tedarikçilerle olan ilişkilerine benzer bir diğer durum da, imar planları konusundadır. Bu konuda, yasalara uygun yapılmış planlar belde için kalitenin göstergesi olabilir. Ancak, zaman zaman

yasalardaki boşluklar belediyelerin hizmetlerini kısıtlamakta ve süreç yavaşlamakta ya da yasal prosedüre uygun olan ancak belde yöneticilerinin ve yerel yurttaşların istek ve iradeleri dışında gelişmeler yaşanabilmektedir. Bu bağlamda, imar planlarının uygulanması kentteki kalitenin işareti olmakla birlikte, plana dışsal etkilerin varlığı planın kendi kalitesini tartışılabilir duruma getirmektedir.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Çalışanların potansiyellerinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için, eğitimler ciddiye alınarak sürdürülmüştür. Bu eğitimler ile sürecin iyileştirmesine yönelik daha sağlıklı ve yapıcı ilerlemeler kaydedilmektedir. “Liderlik” kısmında da ifade edildiği gibi, belediye başkanının olumlu tavrı, hevesi ve başarıya olan inancı çalışanları olumlu etkilemiş, motive etmiştir. Bu şekilde, asık suratlı bir kamu kurumu olmaktan iş üretilen ve hizmetin memnuniyet yarattığı bir kuruma dönüştürülmüştür.

Personel ile henüz TKY çalışmaları başlamamışken yapılan toplantılarda konunun özümsemesi, ihtiyaç gerekçeleri ve varlık nedenleri ifade edilmiştir. Bir işi en iyi “o işi yapanın bileceği” prensibi esas alarak, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapanların katılımı önemsenmiştir. Bu nedenle, kaldırmı döşeyen ustaya işini en iyi onun bildiği yaklaşımındaki samimiyet hissettirilmiş ve bu sorumlulukla işindeki aksaklıkları en iyi kendisinin giderebileceği düşüncesi hakim kılınmıştır. Bu şekilde bilgi paylaşımında etkinlik de sağlanmıştır.

Çalışanların dikey ve yatay hiyerarşik ilişkilerinin olumlu yönde gelişmeler sağlanmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Hiyerarşinin keskinliği nedeniyle yaşanan sorunların varlığı, bu konuda çeşitli eksiklik ve zaafların yaşanmasına neden olmaktadır. İş ilişkisinin aksaması süreçlerin başarısını da olumsuz yönde etkilemiştir.

Çalışmaların çeşitli aşamalarında özdeğerlendirme yapılmaktadır. Yönetim konusunda daha geleneksel davranan yöneticiler, TKY ile örtüşmeyen davranışları nedeniyle sıkıntılar yaşamaktadırlar. Örneğin, özdeğerlendirmede formal ilişkinin zedelenmemesi için kişilerin işleriyle ilgili eleştirilerin yapılamadığı ifade edilmiştir. Bu olumsuz bir durumdur. Çeşitli toplantılarla özdeğerlendirmeler yapılmakta, iyileştirme sürecinde

personelin özeleştirisini yapabileceği ve bunu değerlendirebileceği platformlar yaratılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmaların daha verimli, etkin olmasının sağlanması ve motivasyonun artırılması için çeşitli çalışmalar vardır. Belirli periyotlarla teşekkür toplantıları, yemekli toplantılar ve sosyal faaliyetler organize edilmektedir. Çalışanların sosyal olanaklarının ve mali koşullarının iyileştirilebilmesi için çeşitli önlemler alınmaktadır. Çalışanların olumlu hareketleri ödüllendirilmektedir. Örneğin, ayın personeli seçimi yapılmakta ve ödüllendirilmektedir.

Süreçler ve Verilerle Yönetim

Süreçlerin analizinin yapılması, bu çalışmanın yapıldığı dönemlerde devam etmekte idi. Belediye bu konuda yavaş hareket ettiğini kabul etmektedir. Ancak, bu duruma rağmen süreçler iyi analiz edilmiş ve sahiplenilmiştir. Sorunun çıkmadan önlenmesi düşüncesi hakimdir. Müşteri memnuniyetini ölçmenin güçlüğüne rağmen, tüm çalışmalar rakamlarla analiz edilmektedir. Bu nedenle, imkanların el verdiği ölçüde verilere dayanan yönetim esas alınmıştır.

Belediyenin, çalışmalarında görüşlerini aldığı çeşitli danışma kurulları vardır. Bu kurullar, konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır. Bu uzmanların görüşleri yazılı ya da sözlü olarak alınmaktadır. Üniversitelerden, özel sektörden, çeşitli kamu kurumlarından, STK'lardan ve uzmanlardan görüşleri alınmaktadır. Uzmanlık bilgisine duyulan saygı ve verilen önem, çağdaş yönetim anlayışı ile örtüşmektedir. Birinci bölümde çağdaş belediyenin niteliklerinde de ifade edilen yerel yönetimlerin yeniden yapılanmasında uzman görüşleri önemsenmektedir.

Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık

TKY'nin ilkelerinden birisi de sürekli iyileşmedir. Sürekli iyileştirme kavramında; tüm çalışanların ve yöneticilerin yer aldıkları süreçler, uygulanmakta olan sistemler ve yaptıkları işler sorgulanmakta ve kuruluşun ana hedefleri doğrultusunda nasıl daha iyiye götürülebileceğinin tasarlanması ve uygulanması istenmektedir.

Belediye çalışanları iş yoğunluğu nedeniyle; süreç analizi yapmak ve iyileştirmeye dönük model geliştirmek konusunda etkin çözümler üretememektedirler. Personel; düşünce sistemini sorgulayan ve süreci iyileştirmeye yönelik düşünce yapısına sahip değildir. Bu nedenle, sürekli iyileştirmeyi, her bölümde çalışanlar ile toplam kalite sekreteryası birlikte çalışmaktadır. Kurumun daha çevik ve hızlı hizmet üretimi için bu konu önemlidir. Ancak, dönüşüm sürecine bütünüyle adaptasyon için zamana ihtiyaç vardır.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. TKY kavramının kurumda uygulanabilirliği fikri ilk olarak (1994 yılında) halen görevde olan belediye başkanından çıkmıştır. Belediye başkanı, ideolojisini yaşam biçimi olarak içselleştirmiş, çalışmalarında başarılar kazanmış ve belde halkı tarafından sevilmiş bir yöneticidir. Başkanın inanmışlığı, isteği, desteği, çalışanları motive eden bir unsurdur. Başkan, bu konuda kamuoyu yaratılması gereğini düşündüğünden özel sektör ve STK'larla TKY konusunda bilgi ve görüş alışverişinde bulunmaktadır. Belediye Meclis Üyeleri'nin eğitim seviyesinin yüksek olması, uzun vadeli projeler konusunda olumlu düşüncelerini sağlamış, vizyon sahibi tavırları ile güven vermiştir.

Her çalışma grubunun bir lideri vardır. Çalışma gruplarında saptanan konular; grup çalışmaları ve beraberindeki süreci sıkıcı bulmaktadır. Bu konudaki eksiklik ya da zaafılar; politika ve stratejileri sistematik araçlarla bütün organizasyonlarda yaygınlaştırılmasıyla çözülebilir.

Belediye başkanı, kendisi ile görüşme taleplerinin hiçbirisini geri çevirmemektedir. Belediyenin çalışanlarına, yurttaş memnuniyeti konusunda özen göstermeleri yolunda örnek yaklaşımları vardır. Başkan lider kişiliğiyle TKY konusunda personele örnek bir tablo sergilemektedir.

Sonuçlara Yönlendirme

Kalite çalışmaları hizmetin sürekli iyileştirilmesi, çalışanların ve müşterilerin tatminine bağlı olarak şekillenmektedir. Sonuçta tüm ortaklar için katma değer ile uzun dönemli başarılar hedeflenmektedir.

Bu nedenle yapılan birçok çalışma vardır. TKY çalışmalarından önce, bir saati bulan çeşitli hizmetler birkaç dakika ile tamamlanmaya başlamıştır. Bu hizmet anlayışı ile sonuçlarda iyileştirmeler görülmüş ve daha etkin sonuçlara yönelmiştir. Bu şekilde, hem kısa hem de uzun vadeli çalışmalarda olumlu sonuçlar alınmıştır.

Grup çalışmalarının bir çoğunda çözüme yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda parlak ve yaratıcı fikirler, çalışmanın ve farklı bir platformda olmanın verdiği heyecanla gerçekleşmiştir. Çalışanlar, bu uygulamalardan çok memnun olmadıklarını ifade etseler de verimli sonuçlar alındığı görülmektedir.

Toplumsal Sorumluluk

Belediye, yerel, ortak ve medeni ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bir yerel hizmet birimidir. Belediyenin çalışmalarının tamamı, sosyal devlet ilkesi çerçevesinde sosyal faydaya ve kamu yararına yöneliktir. Bu bilinç, çalışanların sorumluluğunu olumlu yönde geliştirmektedir. Kuruluşun çalışanları uzun vadeli çıkarların korunması konusunda ahlaki bir yaklaşıma sahiptir. Belediyenin grup çalışmalarından bir tanesi “sessiz yardım” grubudur. Düşkünlere yardım amaçlı kurulan bu grup, insanların onurlarını, gururlarını incitmeden ve sosyal yapıya uygun olarak nasıl davranılması gerektiğini analiz ederek, hizmet sistemini değiştirmiştir. Örneğin yardımlar hava karardıktan sonra ve sivil kıyafetlerle yapılmaktadır.

2. Bahçeşehir Belediyesi

Müşteri Odaklılık

Bahçeşehir Belediyesi, kendini “kişiye özel hizmet üreten belediye” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın gerekçesi, Bahçeşehir Toplu Konut alanında belediye kurulmadan önceki site yönetiminden gelen alışkanlıktır. Bu nedenle, etkin, hızlı sonuca götüren ve sorun çözen bir yaklaşımla her müşterinin (yurttaşın) isteği yerine getirilmektedir.

Yurttaşların belediyeye ulaşmaları için çeşitli kanallar vardır. Belediye ile kurulan en yoğun iletişim sözlü iletişimdir. Belediyenin, site içinde yürüme mesafesinde olması, sorunları ile ilgilenmek üzere halka ilişkiler bölümünün varlığı yüzyüze ilişkileri geliştirmektedir. Bir diğer önemli kanal ise, internettir. E-mail yoluyla şikayetler bildirildiğinde de aynı özenle işleme konmaktadır.

Yurttaşların sorunlarını ve önerilerini dinlemek, yaptığı işlerle ilgili bilgi vermek üzere “Kent Meclisi” Toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılara blok ve ada yöneticileri, belediye başkanı, bölüm amirleri ve güvenlikten sorumlu olan jandarma komutanlığı temsilcileri katılmaktadır. Bu toplantıların gündemi önceden belirlenip ilan edilmektedir. Toplantılarda belediyenin faaliyetlerinin aktarılmasıyla başlanmaktadır. Yaz ve kış döneminde olmak üzere senede en az iki kez toplanmaktadır. Toplantıların tarihi; bez afişler, ev ilanları, web sayfası ile belediyenin kendi yayın organı vasıtasıyla duyurulmaktadır. Gündemi çoğunlukla yurttaşların önerileri, şikayetleri oluşturmaktadır. Beyin fırtınası yapıp fikir üretilerek bunların somut projelere dönüşmesi hedeflenmektedir. Toplantıların sürekli gündem maddelerinden birisi ise, Bahçeşehirli’lerin belediyenin çalışmalarına katılımının artırılması için neler yapabileceğidir.

Müşteri şikayetleri, dilekleri, önerileri ya da yazılı-sözlü her türlü başvurularının en çok üç gün içinde çözüme ulaşması, çözilemiyorsa neden çözilemediğinin mutlaka ifade edilmesi sağlanmaktadır. Yurttaşın belediye ile ilişkilerinin sürekliliğinin sağlanması için her konuda değerlendirme yapılmakta ve mutlaka çözümü (yada çözümsüz ise nedeni) ifade edilmektedir.

Belediye personeli de müşteri olduğundan, personelin tatmininin arttırmaya yönelik de çalışmalar bulunmaktadır. Hizmetlerin belli standartlara oturtulması, süreçlerin analiz edilerek düzenlenmesi, işlerin akışını düzene sokup hızlandırmıştır.

Tedarikçilerle İşbirliği

Tedarikçilerle kaliteli, ekonomik ve hızlı şekilde çalışmalar sürdürülme çalışmaları yapılmaktadır. Sarf malzemelerinin ve demirbaş malzemelerin sağlandığı tedarikçilerle

ilişkilerin gelişmesi açısından çalışmalar yapılmaktadır. Hizmet sunumunda taşeron firmalar ile çalışılmaktadır. İş analizi yapılarak daha etkin ve verimli çalışmalar üretmek hedeflenmektedir.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Çalışanların iş potansiyellerinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için, eğitimler ciddiyetle sürdürülmektedir. Bu eğitimlerle sürecin iyileştirmesine yönelik daha sağlıklı ve yapıcı ilerlemeler kaydedilmektedir. Belediye başkanının Değirmendere Belediyesi başkanına benzeyen olumlu tavrı, hevesi ve başarıya olan inancı çalışanları olumlu etkilemektedir. Bu şekilde, kamu kurumundan çok özel sektörün çalışma hızı, temposu ve esnekliğiyle çalışılmaktadır.

Personele, Türkiye’de başka hiçbir belediyede benzeri görülmemiş bir şekilde mesleki eğitim verilmektedir. Zabıtalara mesleki eğitim belediye tarafından verilmektedir. Vaka çalışmaları ile zenginleştirilen çalışmalar; hiç bir eğitim almadan kadro alan zabıtalara için büyük önem taşımaktadır. İtfaiyenin de tam kadro mecburi olarak katıldığı eğitimleri vardır. İlgili kamu kurumlarından gelen eğitimcilerin verdiği eğitimler belirli periyotlarla tekrarlanmaktadır. TKY konulu eğitim çalışmaları tüm personele verilmiştir.

Süreçler ve Verilerle Yönetim

Süreçlerin sistematik olarak saptanması ve yurttaşların da bu konudaki sıkıntılarına son verilmesi için kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. “Vatandaş Hizmet Defteri” adı verilen bir kitapçık basılmıştır. Bu kitapçıkta, vatandaşların belediyelerle olan ilişkilerinin tümü analiz edilmiş ve süreçleri saptanmıştır. Basının da ilgi gösterdiği bir toplantıda açıklanan bu çalışma diğer belediyelere örnek olacak başarılı bir çalışmadır.

Belediye sosyal faaliyetlerini katılımcı bir yönetim kararlaştırmaktadır. Her yıl bahar ayında şenlikler düzenlenmektedir. Ancak örneğin 2001 yılı bahar şenliği, yurttaşların Türkiye’nin içinde bulunduğu ekonomik kriz nedeniyle iptal edilmesi talepleri üzerine iptal edilmiştir. Belediyeye fikirlerini ileten Bahçeşehirli’lerin görüşleri dikkate alınmıştır. E-mail, telefon, anket, yüzyüze görüşmeler ve kent kurultayında ifade edilen

görüşler değerlendirmeye tabi tutulmakta ve yurttaşlara takibi yapılan çalışmalar hakkında bilgi sunulmaktadır.

Belediyenin, çeşitli çalışmalarını danıştığı kurullar vardır. Bu kurullar, üniversitelerden, özel sektörden, çeşitli kamu kurumlarından, sivil toplum temsilcisi uzmanlardan oluşmaktadır. Bu uzmanların görüşleri yazılı ya da sözlü olarak değerlendirilmektedir.

Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık

Sanal ortamdaki çalışmalar hızla farklı alanlara da yayılmaktadır. E-belediyecilik ile, online olarak belediyeye ödeme yapılması, hizmetin takibi ve etkin haberleşme olanağı sağlanması hedeflenmektedir. Hizmet rehberi üretmek belediyenin sürekli gelişmesi konusundaki yaklaşımını göstermektedir. Belediye kurulmadan önce aidatla yapılan site yönetimi çalışmalarından referans alarak, aynı üretken yaklaşımla çalışmaları sürdürülmektedir. Çevre konusunda yaratıcı bir fikir ile “Çevre Müfettişi” uygulaması başlatılmıştır. Bu uygulamada; okul çağındaki çocuklara verilen müfettiş ünvanı verilerek belediye adına çevreyi denetleme yetkisi tanınmıştır. Başarılı müfettişlerin ödüllendirildiği uygulama sayesinde aileler de dolaylı yoldan çevre konusuna dahil ve duyarlı olmuşlardır. Çevre Müfettişlerinin gördükleri her türlü kirlilik, aksaklık ya da sağlığa aykırı tutum ve davranışı belediye çalışanlarına iletme sorumluluğu vardır. Belediye, müfettişlerin ihbarlarını dikkate alarak kısa zamanda duruma müdahale etmektedirler. Bu şekilde hem çevrenin korunması, hem belediyenin personel azlığından yaşadığı sıkıntının hafifletilmesi, hem çocukların çevre konusunda duyarlı ve sorumlu olması hem de belediyenin saydam hizmet üretmesi sağlanmıştır.

Belediye mali konulardaki darboğazının hizmetlerdeki kısıtlayıcılığının farkında olmasına karşın sürekli yeni modeller geliştirerek kaynak aramaktadır. Bahçeşehir’i bir fuar alanı gibi görmekte ve göstermeye çalışmaktadır. Fuar alanı gibi sunulan rekreasyon alanları, firmaların ürünlerini kitlelere sunmaları için kullanılmaktadır. Belediye binasında da çeşitli birey ve kurumların çalışmalarını sunmalarına olanak tanınmaktadır. Bu nedenlerle Bahçeşehir Belediyesi, kendi ifadeleri ile “devlete ağlamayan, kendi çözümünü kendi üreten” bir belediye olarak hizmet etmektedir.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Belediyedeki TKY çalışmaları Başkan'ın önerisiyle başlamıştır. 2000 yılının Ekim ayında başlayan TKY çalışmalarında Belediye Meclisi oy birliği ile kabul ederek başkanı desteklediğini göstermiştir. Başkanın inanmışlığı, isteği, desteği çalışanları motive eden önemli bir unsurdur. Başkan, bu konuda özel sektör ile TKY konusunda bilgi ve görüş alışverişinde bulunmuştur. Belediye başkanı hem belediyenin yayın organında hem de diğer araçlarda, kendisinin ekibi ile bütün olduğunu ifade etmektedir. Takım çalışması ile süreçlerin analiz edilerek çalışmaların daha sistematik olması sağlanmaktadır. 11 kişiden oluşan Belediye Meclisi'nde de "oy birliği" esas alınmaktadır. Oy çokluğu durumunda muhalif ya da çekimser kalınan noktalarda uzlaşmadan karar alınmamıştır.

Sonuçlara Yönlendirme

TKY çalışmaları başladıktan sonra yurttaşın belediyeden aldığı hizmetlerin süresi kısalmıştır. Bu hizmet anlayışı ile sonuçlarda iyileşmeler görülmüştür. Yurttaşların dile getirdiği problemleri için çözüm yolları aranmakta ve somut sonuçlara yönelten proje yönetimi ve stratejisi esas alınmaktadır. Bahçeşehir toplu konut alanının içinde yaşanan güvenlik problemleri, site sakinlerinin önerisi sunmasıyla şekillenmiştir. Yurttaşlar, jandarmaya bağışta bulunarak motorize ekipler getirilmesi ve asayişin sağlanması konusunda yardımcı olunmuştur. Yine site sakinlerinin inisiyatifi ve belediyeye önerisiyle otomatik geçiş sistemi kuruluş aşamasındadır. ISO 9001'in tasarım ile ilgili standartlarına da uygun çeşitli projeler devam etmektedir.

Belediyenin spor olanaklarından yoksunluğu nedeniyle yurttaşlar belediyeye yardıma davet edilmektedir. Belediye yayın organlarında yurttaşları spor tesisi yaptırmaya teşvik etmektedir. Yakınlarının adının verilerek yaşatılması ile spor tesisi sorunu için model geliştirilmiştir.

Toplumsal Sorumluluk

Belediye, yerel, ortak ve medeni ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bir yerel hizmet birimidir. Bu nedenle çalışmalarının tamamı, sosyal devlet ilkesi çerçevesinde sosyal faydaya yöneliktir. Bahçeşehir toplu konut alanı dışında ancak belediye sınırları içinde olan, ekonomik ve sosyal yapısı Bahçeşirli'lerden farklı olan köy için, Bahçeşirli'ler

yardımlarda bulunmaktadır. Ücretsiz sağlık taraması yapılmakta ve okulları için mali destek olunmaktadır.

III. ARAŞTIRMA BULGULARI

Değirmendere ve Bahçeşehir Belediyeleri, etkin ve verimli bir çalışma modeli geliştirerek beldelerinde yaşayanlara en iyi hizmeti vermek amacıyla TKY çalışmalarına başlamışlardır.

Nitelikleri birbirinden farklı iki belde yapılan alan çalışmasında, belediyelerin TKY'ne dönük uygulamaları değerlendirilmiştir. Belediyelerde TKY felsefesini benimseyerek yönetime aday olmak, yeni bir heyecan ve motivasyon yaratmıştır. Her iki belediyenin de yenilikçi başkanları, önce kamuoyu oluşturulmuş, sonra çalışmalara başlamıştır.

Yerel yönetimlerde etkin ve verimli bir çalışma modeli geliştirerek belde çalışanlarına en iyi hizmeti sunmak amacıyla her iki belediye de TKY çalışmaları şu ana başlıklarda toplanmıştır:

- Vizyon ve ilkelerin belirlenmesi ve duyurulması
- Eğitimler
- Rehberlik ve Toplam Kalite Kurullarının oluşturulması
- 5 S çalışmaları
- Dergi çıkartılması
- Grup çalışmaları
- Site toplantıları
- İş planlarının hazırlanması
- Yıllık eleştiri toplantılarının yapılması
- Fabrika gezileri
- Bazı görevler ve iş tanımları için prosedürlerin yazılması
- STK'lar ile planlı toplantılar ve ortak çalışmalar
- Kalite günü gibi kaliteye yönelik etkinliklerin hazırlanması

Bu başlıklarda da ifade edildiği gibi, işler proje odaklı gerçekleştirilmektedir. Bu gruplardan birisinin çalışma sistemi şu şekilde özetlenebilir:

Çalışmayı Yapan Belediye: Değirmendere

Grup Adı: Kriz

Çalışma Konusu: Aşırı yağışlar nedeniyle belde meydana gelen subasmolaylarında kritik bölgelerin, müdahale öncelik ve şeklinin belirlenmesi, giderek bu olayların tamamen önlenmesi

Mevcut Durum: Aşırı yağışlardan hasar alan birim sayısı saptandı.

Sorunlar: Zemin ve bodrum katların su basması ve yollarda su birikmesi

Nedenler:

1. Bina kanalizasyon kotunun ana kanalizasyon kotunun altında olması
2. Binaların deniz kotunun altında olması
3. İzgaraların yetersizliği
4. Çatı sularının kanalizasyona akması
5. Yağmur suyu devrelerinin bulunmaması
6. Dere taşkını
7. Şebekelerin yetersiz olması
8. Gelen su giderinin olmaması
9. Menfez tıkanması

Çözüm Önerileri:

1. Kanalizasyon hattı, ana kanalizasyon hattının altındaki binalar için su deşarj pompası alınması
2. Yağmursuyu devreleri olmayan binalar için su devresi yapılması
3. Yetersiz ızgaralara ızgara ilavesi yapılması
4. Tıkanan menfezlerin açılıp temizlenmesi
5. Çatı sularının yola verilmesi
6. Sorunlarını kendileri çözmek isteyen yurttaşlara malzeme desteği sağlanması

Uygulama:

1. 2 adet su deşarj pompası alındı.
2. 1 bölgede ızgarqa ilevesi yapıldı
3. 4 noktada yağmur suyu devresi döşendi
4. 2 noktada bina kanalizasyon kodu yükseltildi
5. 1 noktada mnfez temizlendi
6. 1 noktada kanalizasyon hattı temizlendi
7. 1 noktada havuz temizlendi
8. 1 noktada vatandaşa malzeme desteği sağlandı

TKY'nin her kurumda farklı uygulanabileceği fikri kabul görmüştür. Bu durumda, her farklı düzeyde çalışanın da farklı algılayacağı ve yorumlayacağı temel kabuldür. Kimi kurumlarda TKY'nin felsefesinin anlaşılmasının yeterli olduğu sonucuna götürmektedir. Her işgörenin TKY anlayışını; kendi kapasitesi, işinin şekli, eğitim ve algı düzeyi belirleyecektir. Kişisel başarının standartını saptamak güçtür, ancak en azından işini iyi yapabilmek için eğitim gereklidir.

Belediyelerde üst düzey yöneticilerin TKY konusuna olan inançları, lider perspektifleri ve vizyonları çalışanları motive etmekte, olumlu bir görüntü sergilemektedir. Ancak alt düzeyde çalışanlar TKY konusuna daha eleştirel yaklaşmaktadırlar. TKY'nin işleri yavaşlattığı kanısı hakimdir. “Zaten” yapılan çalışmaların yazmak çalışanlar için güçlükle gerçekleşmekte, bürokrasisinin ağırlığının olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. Bu noktada bir çelişkiye değinmek gerekir. Bu düşüncede olan çalışanlar aynı zamanda; “öncelikle mantığın” yenilenmesi gereğini de vurgulamışlardır. Kültürümüzde yazının yerinin az olması, çalışmaların alışkanlıkla gelişmesi ve el yordamıyla sonuca ulaşılması iş hayatında sistem yaklaşımına uzak olunması kabul görmüş davranış biçimidir.

Çalışanların bir diğer endişesi ise, TKY'nin bir akım veya bir moda olduğudur. Bu akımın bir süre sonra geçeceği, yerini daha az hantal ve daha hızlı bir sisteme bırakacağı düşünülmektedir. Bu konudaki şüpheleri ile, TKY'ye olan inançlarının samimiyetini yansıtmaktadır.

Belediye çalışanlarının ağır ve hantal bürokratik yapıları, değişime karşı gösterdikleri bilinçaltı direnç TKY konusunda önyargılarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle eğitimle öğrenilen tüm veriler bir yana; çalışanların Türk kamu geleneğinden gelen bu yapıyı kırmaları oldukça güçtür.

TKy çalışmaları hem belediyeye, hem de yurttaşlara çok sayıda yarar da sağlamıştır. Her iki belediyede de gözlenen ortak yararlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Düzenli ve sağlıklı iş ortamı
- Personel giderlerinin bütçedeki payının daha etkin ve verimli çalışma ile düşmesi
- İş planları geliştirme, bu planlara uymada iyileşme
- Su baskınları
- Zabıta hizmetlerinin tümünde denetlemenin artması
- Para cezalarının güncelleştirilmesi
- Yazışma standartlarının oluşturulması
- Yönetici kademesinde istihdam etmek üzere daha kalifiye personel alınması
- Personelin grup çalışmalarına katılmaları ile aidiyet duygusunun geliştirilmesi
- Toplantıların verimliliğinin artırılması
- Personelin kendine güveninin ve motivasyonunun artması
- Hizmet ilkelerinin belirlenmesi, veri toplama, belgeleme alışkanlığının geliştirilmesi
- Sürekli iyileşme yaklaşımıyla takım çalışması alışkanlığının geliştirilmesi
- Sorunların sorun olmadan önce tesbiti konusunun değerlendirilmesi
- Kaynak kullanımında etkin ve verimli hizmet üretiminin sağlanması

SONUÇ

Tez çalışmasının başlangıcında teorik olarak yerel yönetimler ve kalite kavramları incelenmiştir. Sonraki kısmında ise; bu teorik çalışmanın pratikteki yansımaları değerlendirilmiştir. Bu bölümde ise genel olarak belediyelerde TKY uygulamalarında karşılaşılan (olası) sorunlar aktarılacak, buna uygun yapılması gerekenler ve çözüm önerileri anlatılacaktır.

Artan iletişim olanakları ile yurttaşların beklentileri, niteliği değişmiş ve hizmetteki beklentilerinin çitası yükselmiştir. Ekonomik gelişmelerle birlikte, ulus devlet kavramı ve yurttaş-devlet ilişkisi yeniden tanımlanmaktadır. Kuşku yok ki; varlık nedeni kar etmek olan bir özel sektör işletmesi ile sosyal fayda üretmek olan bir kamu biriminin yönetimi ve felsefesi farklıdır. TKY felsefesi son yıllarda kamu yönetiminde de kullanılan bir modeldir. Daha ekonomik, verimli ve üretken olmak için hedeflenen tüm kurumlar bu felsefeden yararlanabilirler. Sonuç olarak insanı esas alan, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi öneren, katılımı teşvik eden, bilimsel yollarla önlem almayı gerektiren TKY yeni yönetim modeli olarak bir araçtır ya da araçlardan birisidir. Türkiye’deki kamunun felsefesi öyledir ki, kimi zaman yapısal bir kalitesizlik benimsenmiş ya da iyileştirilmesi için hiçbirşey yapılmıyormuş gibi değerlendirilebilir. Kamuda sistem öyle kurgulanmalıdır ki; (TKY uygulansın ya da uygulanmasın) aslolan yaşam kalitesinin standardının yüksek tutulması ve kaliteye değer görülmesinin önemsenmesidir. Nitekim TKY’ne sadece bir yönetim tekniği gibi yaklaşmamak, bunun sosyal, siyasal ve ekonomik sorunlara olan yaklaşımının bütün olduğunu tespit etmek gerekir.

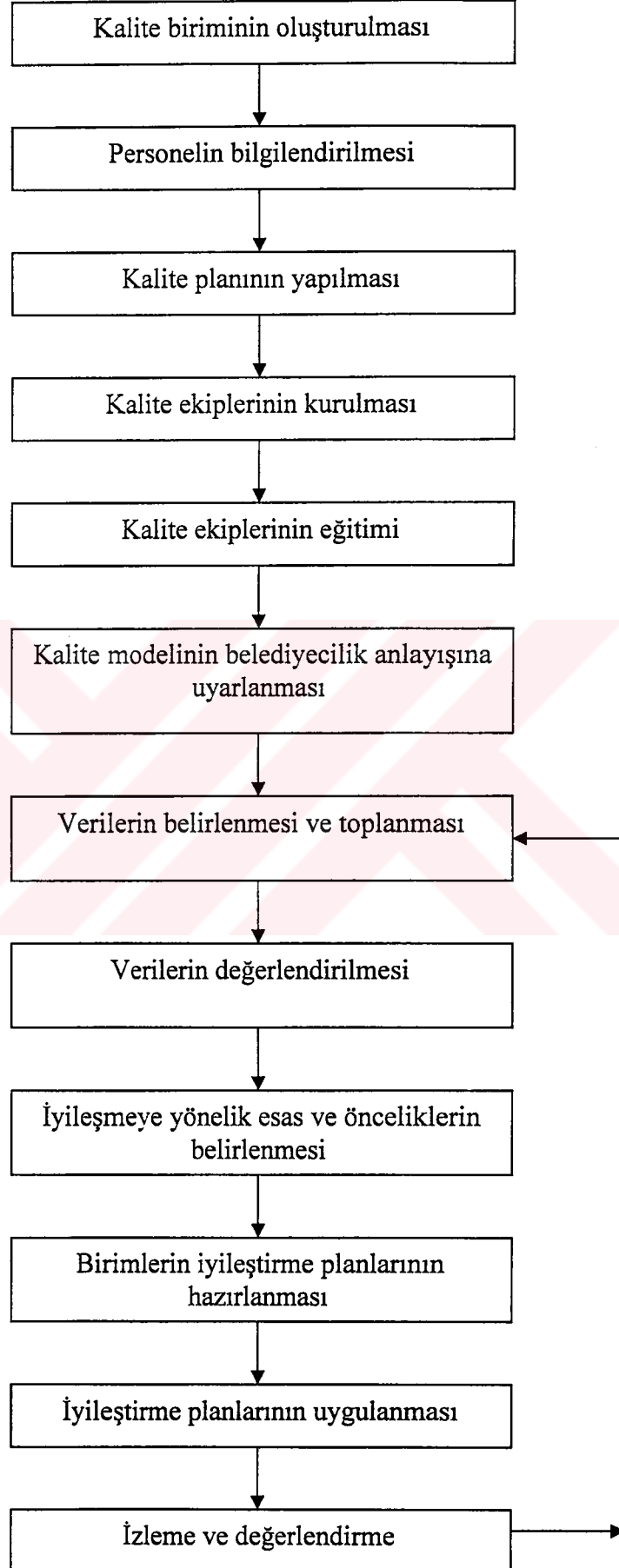
Ancak, bu anlatılanlar bağlamında öncelikle yurttaşların kaliteye talebi ya da kalitesizliğe itirazı olmalıdır. Ancak, henüz birey olunamayan bir toplumda yurttaş olmak, henüz endüstrileşme çağına gelememiş bir toplumda bilgi toplumunun gereklerini yakalamak kolay değildir. Kalite bir süreçtir, uzun dönemli bir yatırımdır. Bu uzun vadeli yatırımı yapacak ya da bu yatırımı yönlendirecek olan siyasilerdir. Yurttaşlar siyasilerin öngördüğü kadarıyla kaliteyi yaşamak durumundadır. Bu nedenle gündeme alması gereken bir diğer konu “siyasilerin kalitesi” olabilir.

Her kurumun ülkenin ulusal vizyonu doğrultusunda kuruluş nedenine uygun olarak kendini sürekli yenileme arayışı vardır. TKY'nin kamuda hizmet kalitesini iyileştirme araçlarından birisi olarak çözümlenmelidir. Kalite uygulamaları Japonya'da doğmuş ve gelişmiştir ancak uygulaması her ülkede farklılıklar, yerel özellikler göstermelidir. Çünkü her ülkenin öznel kültürü, ekonomisi, politikası, kalite beklentileri ve insan malzemesi vardır. İşletmenin ve süreçlerin yeniden yapılanması, kurum kültürünün gelişmişliği ile ilişkilidir. Yetkilerin ve koordinasyonun yeniden düzenlenmesi gereklidir. Uzun dönemli stratejiler geliştirilmeli, müşterilerin buna katılımı sağlanmalıdır. Modern bilgi teknolojilerine dayanan kalite yaklaşımı ve stratejileri etkili bir sinerji oluşturur. Programın başarıyla uygulanabilmesi için; organizasyonel ve kültürel felsefenin uydurulması gerekmektedir. Bu bağlamda karşılaşılan sorunlar ana başlıklar altında şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Merkezi yönetimle ilişkilerden kaynaklanan sorunlar
 - Bürokratik yönetim geleneği
 - Mali kaynakların yetersizliği
 - Belediyelerin de birer kamu kuruluşu olmaları nedeniyle kamunun yaşadığı her sorundan bir parça yaşanması
 - Katılımcı, etkin, verimli, demokratik yönetim anlayışının kurumsallaşması gereği
 - Belediyelerin yeterince teknik donanımının olmaması
 - Zaman zaman politik kaygıların hizmetlerin önüne geçmesi
 - Politikacıların kimi zaman yersiz müdahalesi ve denetim mekanizmalarını keyfi işletiyor olmaları
- Çalışanların TKY felsefesinin uygulanmasını güçleştiren yaşamsal refleksleri
 - İletişim bozukluğu
 - Zamanı etkin kullanamama
 - Okuma, yazma, verileri sistematik biçimde saklama alışkanlığının olmaması
 - Analitik düşünce eksikliği
 - Bu güçlüklerin farkında olup kendini geliştirmek yerine tepkiyle değişmemeyi tercih etme
- İstihdam politikasından kaynaklanan sorunların olması

- Yasal ya da teknik engeller nedeniyle kalifiye eleman kıtlığı, işin gerektirdiği nitelikte çalışan olmaması ya da az sayıda olması
- Ücret ve performans değerlendirme sıkıntıları
- Motivasyonu arttırmak için herhangi bir teşvik modelinin olmaması
- Politik tercihlerle şişirilmiş politik kadroların varlığı
- TKY felsefesini aktarıp geliştirecek kadar iyi öğrenmiş, kalifiye çalışan sayısının azlığı
- Müşterilerden – yurttasılardan kaynaklanan sorunlar
 - Belediyelerin hizmetle yükümlü oldukları yurttasılın sayısının çok olması
 - Çeşitliliğin ve taleplerin çok olması
 - Kimi zaman bireysel çıkarların toplumsal çıkarların önünde tutulması
 - Yurttasılın kararlar ya da uygulamalara katılmaması, faaliyetlerini içselleştirememiş olması. sahiplenmemesi
- Ülke ekonomisinin dengesizliğinden kaynaklanan risklerin giderilememesi, bu problemler nedeniyle plan yapılamaması, yapılsa bile planları uygulanamaması

Bu sorunlara karşın; şöyle öneriler geliştirilebilir: TKY'ni başarıyla uygulamış özel sektör ile işbirliği çalışmaları yapmalı, bu konuda üniversitelerden destek almalıdır. Bu şekilde, kamu kurumlarında çalışan insan kaynağının geliştirilmesi mümkün olabilir. Yasalardan ve maddi kaynaklardan oluşan sorunların giderilmesi TKY konusunu olumlu yönde etkileyecektir. Kuşku yok ki, bu sözü edilen sorunların tümü, bu ülkenin sorunlarıdır. Çözüm önerileri de makro düzeyde ülke ölçeğinde geliştirilmelidir. Bu sorunları fonda tutmak kaydıyla bir belediyede kalite konusundaki çalışmaların nasıl bir akış diyagramıyla işleyeceği konusunda da basit bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu modelin ayrıntıları, zamanlaması, etaplama çalışarak söz konusu kurumun dinamikleri ve potansiyelleri de değerlendirerek geliştirilebilir. Uygun bir yönetim modeli geliştirmek için, çok sayıdaki faktörün ve boyutun bir arada dikkate alınarak, modele baz oluşturulması gerekmektedir. Bu ihtiyaç “değişim yönetim modeli” gibi bir yaklaşımla açıklanabilir. Belediyelerde TKY için, hizmet kalitesinin ölçülmesi ve sürekli iyileşmesinin sağlanması gereklidir. İnsanların yaşamını kolaylaştırmak amacıyla var olan yerel yönetimlerin, içinde bulundukları sorun yumağından kurtulabilmeleri için şöyle bir model ifade edilebilir.



EKLER

MÜLAKATLARDA YÖNELTİLEN SORULAR

Mülakatlarında sorulan sorular, TKY'nin temel özelliklerine göre sınıflandırılarak sorulmuştur. Bu şekilde soruların doğru anlaşılması ve yanıtlayan kişinin kolaylıkla yanıtlayabilmesi hedeflenmiştir.

- Yerel yönetimlerde/kamu kurumlarında TKY uygulanabilir mi?
- Belediyenin hizmet kalitesini belirleyen unsur kaynak mı?
- Belediyeniz çevreye ne kadar duyarlı, bu konuda ne tür çalışmaları var?
- Kalite konusunda kendinize düşen sorumluluğu nasıl tanımlıyorsunuz?
- Kalite bir bütün mü?
- Sizce belediyelerde TKY'nin uygulanmasında sorunlar var mı?
- TKY'nin size ne kazandırdığını/kazandıracağını düşünüyorsunuz?
- Diğer belediyelere de tavsiye eder misiniz?

Müşteri Odaklılık:

- Belediyenizin hizmet ettiği “müşterileri” nasıl tanımlarsınız?
- Müşteri memnuniyetini nasıl ölçebiliyorsunuz?
- Müşterilerinizin önerilerini dikkate almak için neler yapıyorsunuz?
- “Halka dönük belediyecilik” kavramı sizin için ne ifade ediyor?

Tedarikçilerle İşbirliği

- TKY çalışmalarına başladığınızdan beri tedarikçileriniz ile olan ilişkileriniz nasıl değişti?
- Kalitenin varlığı için sizce en gerekli unsur kaynak mı? Az kaynakla kalite yönetimi çalışması/uygulaması yapılabilir mi?
- Yetersiz kaynakları geliştirmek için model geliştiriyor musunuz?

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

- Katılım nedir?
- Müşteri katılımı kavramı size neyi ifade ediyor?
- Personelin motivasyonu için neler yapıyorsunuz?
- Personelinizin motivasyonunu arttırmak için ödülveriyor musunuz? Varsa ne tür ödüller?
- Özdeğerlendirme yapıyor musunuz?
- Motivasyonunuzu kıran faktörler nelerdir?
- Sorunlarınızı rahatlıkla üst yönetime aktarabiliyor musunuz?
- TKY sizce gerçekten yaşam felsefesi mi? Bir bütün mü?

Süreçler ve Verilerle Yönetim:

- Süreç analizi yapıyor musunuz?
- Hizmetlerinizde önceliklerinizi nasıl saptıyorsunuz? Doğru saptadığınıza inanıyor musunuz?
- Objektif değerlendirmelerden ve uzman görüşlerinden ne kadar yararlanıyorsunuz?
- İş süreçlerinde aksaklıkların giderilmesi için gündelik işler dışında vakit ayırıp, süreci analiz edebilme olağınız oluyor mu?
- Hizmet üretiminde standartlaştırılmanın zor yönleri neler? Daha kolaylaştırmak için ne yapılabileceğini düşünüyorsunuz?

Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık:

- Ast-üst ilişkisinde iletişim problemi olabiliyor mu, oluyorsa nasıl çözüyorsunuz?
- “Çağdaş belediyecilik” kavramı sizin için ne ifade ediyor? Belediyenizde çağın gereklerini yakalamak için nasıl çalışmalar yapılıyor?
- TKY çalışmalarına başladığınızdan beri kendinizi geliştirebildiğinize inanıyor musunuz?
- TKY çalışmalarına başladığınızdan beri yaratıcılığınızı kullanabiliyor musunuz?
- Grup çalışmaları için ne düşünüyorsunuz? Verimli mi, yaratıcı sonuç alıyor musunuz?

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı:

- Sizce TKY çalışmaları kiminle başlamalı?
- Kalite konusunda lidere düşen paya ilişkin ne düşünüyorsunuz? Kendinizi nasıl bir lider olarak görüyorsunuz?
- Vizyon ve misyon birliği sağladığınıza inanıyor musunuz?

Sonuçlara Yönlendirme:

- Hizmetlerinizde öncelikleri nasıl belirliyorsunuz?
- Özdeğerlendirme yapıyor musunuz?
- Grup çalışmalarından somut sonuçlara ulabildiniz mi? Neler yaptınız?



KAYNAKLAR

- Aral, M., (1996), “Kamu Hizmetinde Kalite”, 6. Ulusal Kalite Kongresi Kitabı, 3. Cilt, İstanbul
- Ardıç, K., Baş, (1999) T, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Araçları”, 8. Kalite Kongresi, 20 Kasım 1999, İstanbul
- Arslan, R., Ökten, A., (1994), “Araştırma Yöntemleri”, YTÜ Yayını No: 216, İstanbul
- Başol, K., (1995), “Türkiye Ekonomisi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 876, Eskişehir
- Emrealp, S., (1991), “Kentsel Mali Kaynakların Yönetimi”, IULA Yerel Yönetim El Kitapları Serisi, 3, İstanbul
- Emrealp, S., (1992), “Yerel Yönetimde Alternatif Hizmet Üretimi”, IULA Yerel Yönetim El Kitapları Serisi, 5, İstanbul
- Genro, T. Ve Souza, U., (1998), “Porto Alegre: Özgün Bir Belediyecilik Deneyimi”, WALD Yayınları, 3, İstanbul
- Geydir, N., (1999), “Sürekli Kalite Geliştirmede Entegre Bir Model”, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, İstanbul
- Ishikawa, K., (1995), “Toplam Kalite Kontrol” KalDer Yayınları, 7, İstanbul
- IULA (1994), “Türkiye’de Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi”, IULA Yerel Yönetimlerin Geliştirilmesi Programı Raporlar Dizisi, 1, İstanbul
- İsbir, E., Açma, B., (1996), “Kentleşme ve Çevre Sorunları”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 926, Eskişehir
- İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, (1994), “Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi”, Üniform Matbaacılık, İstanbul
- Kahraman, H., Keyman F., Sarıbay, A., Tekeli, İ., (1998), “Katılımcı Demokrasi, Kamusal Alan ve Yerel Yönetim”, WALD Yayınları, 2, İstanbul

KalDer, (1999), “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimler El Kitabı”, KalDer Yayınları, 27, İstanbul

Keleş,R., (1993), “Kent Ve Siyaset Üzerine Yazılar (1975-1992)”, IULA, 17, İstanbul

Keleş,R., (2000), “Yerinden Yönetim ve Siyaset”, Cem Yayınevi, 507, İstanbul

MBBB, (1998), “Belediyeceinin Başucu Kitabı”, Su Yayını, İstanbul

Mortan, K., (1998), “Dünya Ekonomisi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1042, Eskişehir

Nadaroğlu, H., Varcan, N., (1995), “Yerel Yönetimler”, Anadolu Üniversitesi, 953, Eskişehir

Sanders, D; Sanders J; Jonson R; Scott C; (1994), “ISO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?”, Çeviren: Gönül Yenersoy, Rota Yayın Yapım, 1. Baskı, İstanbul

Saran U, Göçerler A; (1998), “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı’nda Toplam Kalite Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, İçişleri Bakanlığı Yayını, 421. sayı, Ankara

Saygılıoğlu, N, (2000) “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, 9. Ulusal Kalite Kongresi, 21-22 Kasım 2000, İstanbul

Öymen, O., (2000), “Geleceği Yakalamak”, Remzi Kitapevi, 750, İstanbul

Tekeli, İ., (1992), “Belediyeceilik Yazıları (1976-1991)”, IULA, 7, İstanbul

TODAİE, (1999), “Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi”, TODAİE Yayını no:296, Ankara

Uyguç, N., (1998), “Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 17, İzmir

World Bank, (2000), “Entering 21.st Century World Development Report 1999-2000), The World Bank, Oxford University Press, 5085, Oxford, England

Yalçındağ, S., (1995), “Yerel Yönetimler Sorunlar, Çözümler”, TÜSİAD Yayınları, 9-184, İstanbul

Yalçındağ, S., (1997), “Yerel Yönetimler Yasa Taslağı”, TÜSİAD Yayınları, 207, İstanbul

Yaşanmış, F., (1996), “Belediye Yönetimi”, Zirve Oset, 7, Ankara

Yener, Z., Erbay, Y., (1999), “Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi”, WALD, 15, İstanbul

Yıldırım, F., (1993), “Çevre ve Yerel Yönetim”, IULA Yerel Yönetimin Geşiltirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, 14, İstanbul

WALD, (1999), “Sivil Toplum İçin Kent, Yerel Siyaset ve Demokrasi” Seminerleri, WALD, 1, İstanbul

<http://www.foreigntrade.gov.tr/DTS/sozluk/sozluk1.htm>

<http://www.merih.com/wtqmiso01.htm>

<http://www.mylmz.cjb.net>

<http://www.toki.gov.tr/habitat/ynt.html>

<http://www.tusiad.org.tr/kalite>

ÖZGEÇMİŞ

Senay Hökelek, 1976 Kayseri doğumludur. 1998 yılında YTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümü'nü bitirmiştir. Aynı yıl YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme Yönetimi Master Programına başlamıştır. 1999 yılından beri YTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümü Bölge Planlama Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

Katılım, yerel yönetimler, kentsel kalite, kriz yönetimi konularında yazılmış makaleleri ve bildirileri, kitaplarda bölüm yazarlıkları, güncel konularda denemeleri bulunmaktadır.



**T.C. TÜRKİYE KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**