

BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI TEZ  
ÇALIŞMALARI ÜZERİNDEN BİR İNCELEME: ŞİŞLİ, ÜSKÜDAR VE PENDİK  
ÖRNEKLERİ<sup>1</sup>

Emrah ÇETİNKAYA<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 30/05/2022

Hicran HAMZA ÇELİKİYAY<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 25/08/2022

Published Date (Yayın Tarihi): 20/12/2022

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Toplam Kalite  
Yönetimi,  
Belediyeler,  
Şişli,  
Üsküdar,  
Pendik

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren dünya ölçeğinde yaşanan değişimler; devlet-toplum ilişkileri, demokrasi ve yerel yönetim gibi kavramları ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini yeniden tanımlamıştır. Vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentileri çeşitlenmiş, kamu yönetiminin daha kaliteli hizmet sunması için yeni gerekçeler oluşmuştur. Kamu kurumlarının bu beklentileri karşılayabilmek ve hizmetlerini en etkin seviyeye ulaştırabilmek için Toplam Kalite Yönetimi'nden (TKY) faydalanmaları önem kazanmıştır. Dolayısıyla yerel yönetimler ve onun en önemli unsuru olan belediyeler önemli bir aktör haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, bir yönetim yaklaşımı olan TKY'nin belediyelerde uygulama alanlarını ve sonuçlarını çok yönlü değerlendirmektir. Çalışmanın kapsamını Şişli, Üsküdar ve Pendik Belediyeleri'ndeki TKY uygulama süreçleri oluşturmaktadır. Araştırmada kalitatif (nitel) araştırma yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen verilerle belediyelerdeki TKY uygulamalarının analizi yapılarak genel bir değerlendirmeye gidilmiştir. Araştırmanın verileri Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) ulusal tez merkezi veri tabanında yer alan tezlerden elde edilmiştir. Çalışma sonucunda belediyelerde TKY uygulamalarının istenilen düzeyde olmasa da genel olarak başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği görülmüştür.

A REVIEW ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPLICATIONS IN MUNICIPALITIES  
THROUGH THESIS STUDIES: THE CASES OF SISLI, USKUDAR AND PENDIK

ABSTRACT

Keywords

Total Quality  
Management,  
Municipalities,  
Sisli,  
Uskudar,  
Pendik

Changes in the world since the last quarter of the 20th century; concepts such as state-society relations, democracy, and local governments and their relations are re-defined. In the new term that has emerged, the expectations of the citizens from public services have been diversified and new reasons have emerged for the public administration to provide higher quality services. Public institutions need to benefit from Total Quality Management (TQM) to meet these expectations and provide services to the most effective level. Therefore, local governments have become important actors. This study aims to evaluate the applications and results of TQM which is a management approach, in municipalities. The scope of the study is the TQM practices in Sisli, Uskudar, and Pendik Municipalities. The qualitative research method was used in the research. With the data obtained, a general evaluation was made of TQM applications in municipalities. The data of the research were obtained from the theses from the national thesis center database of the Council of Higher Education (YOK). As a result of the study, although it is not at the desired level, the TQM approach in municipalities is generally successful.

**Citation:**Çetinkaya, E. & Hamza Çelikiyay, H.(2022), Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Tez Çalışmaları Üzerinden Bir İnceleme: Şişli, Üsküdar ve Pendik Örnekleri, ARHUSS,(2022),5(2):182-213.

<sup>1</sup> Bu çalışma 2020 yılında Düzce Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı'nda Hicran Hamza Çelikiyay danışmanlığında Emrah Çetinkaya tarafından yazılan bitirme projesinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Uzm., Düzce Üniversitesi, [emrah.cetinkaya@outlook.com.tr](mailto:emrah.cetinkaya@outlook.com.tr), ORCID: 0000-0003-2712-5957

<sup>3</sup> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, [hicrancelikyay@duzce.edu.tr](mailto:hicrancelikyay@duzce.edu.tr), ORCID: 0000-0002-4256-1397

## 1. ÇALIŞMANIN AMACI VE METODU

Bu araştırmada amaç belediyelerde uygulanan TKY uygulamalarını inceleyip karşılaştırmak olduğu için ilk olarak bu konuda yapılmış çalışmalar için tarama yapılmıştır. Tarama alanı olarak YÖK Ulusal Tez Merkezi seçilmiştir. İlk olarak Yıl aralığı 2000-2022 belirlenmiştir. Tez Adı kriteri için “Toplam Kalite Yönetimi” terimi ile tarama yapılmıştır. Ardından tarama detaylandırılmak için yine tez adı için ikinci kriter “belediye” filtresi uygulanmıştır. Diğer filtreler için ise herhangi bir kriter kullanılmamıştır. 2000’li yılların son diliminde gerçekleştirilen tezlerin ele alınmış olmasının nedeni TKY ve belediye uygulamaları konulu çok fazla tezin bulunamaması ve son dönem çalışmalara erişebilmektir. Bu öngörü detaylı arama sonucunda belediyelerde TKY uygulamasıyla ilgili sadece 16 adet tez bulunarak doğrulanmıştır. Bu tezler Tablo 1’de gösterilmektedir. Tezler sistemdeki yıllarına göre sıralanmıştır.

**Tablo 1.** YÖK Ulusal Tez Merkezi Belediyelerde TKY Uygulamaları Tezleri

No	Yıl	Yazar	Tez Adı	Tez Türü	Konu
1	2000	MEHMET TEKİNKUŞ	Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de büyükşehir belediyelerinde uygulanabilirliği üzerine bir alan araştırması	Doktora	İşletme
2	2000	BİLAL SUCUBAŞI	Toplam kalite yönetiminin belediyelere uygulanabilirliği ve Malatya yöresinde alan araştırması	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; İşletme
3	2001	HAMİT EROĞLU	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi ve Değirmendere Belediyesi uygulamaları	Yüksek Lisans	İşletme
4	2002	YENER YILDIRIM	Belediyelerde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 uygulamaları	Yüksek Lisans	İnşaat Mühendisliği
5	2002	OĞUZ YOŞUMAZ	Kamu yönetiminde verimlilik artırıcı önlemler ve toplam kalite yönetiminin Kütahya Belediyesi’nde uygulanması	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
6	2003	FAHRETTİN BEŞLİ	Belediye iktisadi teşekküllerinde toplam kalite yönetimi ve BURFAŞ örnek uygulaması	Yüksek Lisans	İşletme
7	2007	CEMİL BOZ	Yerel yönetimlerin spor tesislerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları (İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği)	Yüksek Lisans	Spor
8	2010	MELEK COŞGÜN	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi (Pendik Belediye örneği)	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; Çalışma Eko. Ve Endüstri İlişkileri
9	2011	VELİ ERCAN ÇETİNTÜRK	Belediyelerde toplam kalite yönetimi: Antalya Büyükşehir Belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi

10	2014	MUSTAFA ÖZGÜL	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkilerinin analizi (Dikmen Belediyesi)	Yüksek Lisans	
11	2014	HASAN AYDIN	Belediyelerde toplam kalite yönetimi Şişli örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
12	2014	FATMA NALBANT	Belediyelerde toplam kalite yönetimi: Üsküdar Belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
13	2015	EMİNE YAŞA SOLMAZ	Belediyelerde stratejik planlamanın toplam kalite yönetimine etkisi: Tavşanlı Belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi
14	2017	ZEYNEL DUR	Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması Gerede belediyesi örneği	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; İşletme
15	2018	TANSU DURMAZ	Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurum performansına etkisi ve kalite ödülü almış bir belediye örneği	Yüksek Lisans	İşletme
16	2019	SEDA SAYIN	Belediyelerde toplam kalite yönetimi uygulaması ile çalışanların motivasyonu arasındaki ilişki	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi; İşletme

**Kaynak:** YÖK Ulusal Tez Merkezi, <https://tez.yok.gov.tr>, 2022.

Tabloya bakıldığında Kamu Yönetimi alanının yanı sıra İnşaat Mühendisliği, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İşletme alanlarından da tezlerin çalışıldığı görülmektedir. Alan ayrımı yapılmaksızın tarama sonucunda dönen tezlerin İstanbul, Malatya, Değirmendere, Kütahya, Pendik, Antalya, Dikmen, Şişli, Üsküdar, Tavşanlı, Gere de ve Beşiktaş Belediyelerini incelediği görülmüştür.

Çalışmanın amacı, günümüzün popüler yönetim yaklaşımı olan TKY'nin belediyelerde ne şekilde yer bulduğunu, nasıl uygulandığını ve uygulama sonuçlarından alınan verimliliklerin çok yönlü değerlendirilmesidir. Yapılacak karşılaştırmalı analiz için kent ölçeklerinin ve idari yapılarının benzer olması gerekli görülmüştür. Dolayısıyla, Büyükşehir İlçe Belediyeleri olmasından ve çalışmaların tarihlerinin birbirine yakın olmasından dolayı belediyelerin birbiri ile denkliği, kentlerin ölçekleri ve idari özellikleri göz önüne alınmış ve sonuçlar içerisinden metropoliten ilçeleri seçilmiştir. Çalışmaya İstanbul ili Şişli, Üsküdar ve Pendik İlçeleri dâhil edilmiştir. Beşiktaş ilçesinin incelendiği tez çalışması, belediyenin TKY süreci sonrasında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının kurum performansına nasıl yansıdığı belirlendiği anket metodu ile yapılan nicel bir çalışmayı içerdiğinden çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmada amaçsal yöntemlerden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklemler çok yönlü değerlendirmelere tabi tutularak TKY'yi uygulama başarıları karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda seçilen örnek belediye çalışmaları araştırmanın ölçeğini oluşturmaktadır. Araştırmada Nitel Veri Analiz Yönteminden yararlanılmış, belediyeler “Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler”, “ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi” ve “TKY Uygulamasının Sonuçları” olarak üç ayrı başlık altında incelenmiş ve sonuç olarak genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kalite Kavramı

Kalite (Quality), Latince kökenli bir kelime olup “çok iyi ya da iyi yapılan” anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary). Oxford Sözlüğü’nde “diğerleri ile karşılaştırıldığında bir şeyin standardı; bir şeyin ne kadar iyi veya kötü olduğu” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary). TDK’ye göre ise “nitelik” anlamına gelmektedir. Kalite son yüz yılda bir slogan haline gelmesine rağmen üzerinde uzlaşılmış bir tanım birliği bulunmamaktadır. Kalite farklı disiplinler için farklı tanımlar ifade eder. Kalite “süreçler” veya “sonuçlar” ile ilişkilidir. Kalitenin çok farklı kavramsallaştırmaları, birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilişkili beş kategoride gruplandırılmıştır. Bunlar istisna, mükemmellik, amaca uygunluk, mali değer ve esneklik olarak görülebilir (Harvey ve Green, 2006: 9). Kalite kavramının evrensel bir tanımının bulunmamasının nedeni kalitenin sosyal, psikolojik ve teknik bir değer olarak çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Kaliteyle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Deming kaliteyi, kullanıcının bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlamaktadır (Sarp, 2014: 35). Juran ise, kullanım amacına uygunluk olarak belirlemektedir (Arıkboğa, 2016: 15). Diğer yandan Crosby kaliteyi, isteğe uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır (Kavrakoğlu, 1998: 19). Ishikawa, dar anlamda ürün kalitesi olarak ifade ederken, geniş anlamda hizmet kalitesi, iş kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, çalışan kalitesi, firma kalitesi ve hedef kalitesi olarak ifade etmiştir (Sarp, 2014: 35).

Kalite konusunda öncülük eden kuruluşların da kaliteyi tanımları da bulunmaktadır. Bunlarda; Japon Endüstriyel Standartları, üretilen ürün veya hizmetin kullanıcının ihtiyaçlarını en ekonomik ve en kaliteli şekilde karşılayan üretim sistemi olarak ifade etmektedir. Alman Standartlar Enstitüsü ise, bir ürün veya hizmetin

belirlenen standartlara uyum yeteneği olarak tanımlar. Avrupa coğrafyasında kalite konusunda öncülük eden; Avrupa Kalite Kontrol Birliği ise, bir ürün veya hizmetin kullanıcının beklenti ve isteklerine uygunluğu olarak belirtir.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQ) kaliteyi, bir ürün veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme ölçütünün denetlenmesi olarak tanımlar (ASQ, www.asq.org). Tüm dünya ülkelerinde kalite standartları açısından temel alınan ISO Uluslararası Standartlar Kurumu ise kaliteyi, kullanıcı ve diğer ilgili tarafların gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme kabiliyetine dayanan özelliklerin tümü olarak belirtir (TS EN ISO 9000:2015).

Kalite için yapılmış tanımlardan yola çıkarak kalitenin genel olarak özel özelliklerinin olduğu kadar ölçülebilir niteliklerinin de olduğunu, sürekli gelişim gerektirdiğini ve bir hayat felsefesi olarak kabul edildiğini göstermektedir.

## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

TKY, geçmişten günümüze kalite kavramının göstermiş olduğu gelişim evresinden doğmuştur. TKY ile ilgili çalışmalar Taylor'un 1920'li yıllarda malların kalitesinin artırılması için yaptığı çalışmalara kadar uzanmaktadır. 1930'lu yıllara gelindiğinde "istatistikî kalite kontrol" metodu ortaya çıkmıştır. Deming ve Juran öncülüğünde 1950'li yıllarda "kalite güvence sistemleri" uygulanmaya başlanmıştır. "Kalite sistemleri" ve "toplam kalite kontrol" ile kalite yönetimi son olarak 1970'li yıllarda TKY ekseriyetinde gelişmeye başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin de kalite kavramı gibi üzerinde fikir birliği sağlanan bir tanımı bulunmamaktadır. "Müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, güçlü liderlik, re-organizasyon" kavramlarıyla geliştirilen tanımlamalar, "sıfır hata, mükemmellik, ekip çalışması olarak" devam etmiştir. Toplam kalite yönetimi (TKY), etkin yönetim için devrim niteliğinde bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. TKY üzerindeki çalışmalar, bu felsefeyi benimseyen kuruluşların pratik ihtiyaçlarından ortaya çıkmıştır ve literatür çoğunlukla kavramsal ve uygulayıcı odaklıdır (Ahire, v.d., 1995: 277).

Toplam kalite yönetiminin tanımı yapılırken üzerinde ortak görüş ileri sürülen unsurlar arasında strateji, misyon, vizyon, müşteri odaklılık, süreç odaklılık, bütün çalışanların katılımı, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirilmesi, sıfır hataya ulaşma, üst yönetimin liderliği, sürekli gelişim ve bunun içinde eğitim, verimlilik-etkinlik ve insana saygı-güven sıralanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin (TKY) temel tanımı, müşteri

memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıya yönelik bir yönetim yaklaşımını tanımlar. Bir TKY çalışmasında, bir organizasyonun tüm üyeleri, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve içinde çalıştıkları kültürün iyileştirilmesine katılırlar (ASQ, [www.asq.org](http://www.asq.org)).

Toplam kalite yönetimi anlayışındaki “toplam” sözcüğü bu anlayışın organizasyondaki tüm basamak, işlev ve kişileri kapsayan bir anlayış olduğunu vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle “toplam” sözcüğü kalitenin bütün süreç ve işlerde çalışanların tamamının katılımıyla gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. ‘Yönetim’ sözcüğü ise sadece çalışanların yönetimi değil, sürecin tamamında uygulanan faaliyetleri kapsamaktadır (Özdemir, 2014: 26). TKY’yi klasik yönetim anlayışından ayıran temel farklılık; yöneticilerin karar verme ve kontrol yetkilerini sınırlandırıp, personeli güçlendirmektir. TKY uygulayan organizasyonların faaliyetleri analiz edildiğinde olumlu sonuçları önemle vurgulanmaktadır. Tablo 2’de TKY uygulayan kurumlarda gözlemlenen değişimler yer almaktadır.

**Tablo 2.** TKY Uygulayan Kurumlarda Değişim

<b>Artış Gösteren Unsurlar</b>	<b>Azalış Gösteren Unsurlar</b>
Kullanıcı memnuniyeti	Kullanıcı şikâyetleri
Verimlilik	Hatalı üretim
Etkinlik	Zaman ve kaynak israfı
Satışlar	İş kazaları
Kârlılık	Maliyetler
Pazar Payı	

**Kaynak:** (Halis, 2013: 58)

### 3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ VE AMAÇLARI

TKY’nin ana eksenini olan ‘kalite’ anlayışı, toplam kalite kültürünü oluşturan çeşitli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Kurum/kuruluşun kullanıcının istek ve beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve buna uygun süreç geliştirebilmesi için TKY’nin temel ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir (Şimşek,2014:36). TKY, kullanıcının beklentilerinin optimum düzeyde karşılanması için kurum/kuruluştaki hizmet veya ürünün kalite standartının belirlenmesini ve geliştirilmesini sağlamak amacıyla tüm birimlerce yürütülen faaliyetlerin işbirliği içerisinde yürütülmesini amaçlayan bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetim felsefesinin temel amacı sürekli geliştirmeyi sağlayarak kullanıcıyı tatmin etmek ve daha iyi ürün veya hizmet sunmaktır.



### **3.1.Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri**

TKY'den istenilen seviyede verim alınabilmesi için bazı ilkelerin uygulanması gerekmektedir. Bu ilkeler yazarlara göre değişiklik gösterse de yazında yaygın olarak kullanılan ilkeler şunlardır (Demirci,2010:23-24):

- a) Üst Yönetimin Liderliği
- b) Kullanıcı Odaklılık
- c) Sürekli geliştirme (Kaizen)
- d) Süreç Odaklılık
- e) Çalışanların Katılımı ve Eğitimi

#### **3.1.1.Üst Yönetimin Liderliği**

Bir kuruluş TKY'yi uygulamaya karar verdiğinde üst yönetim bu konudaki kararlığını açık bir şekilde ifade etmelidir. TKY'nin uygulanması ve başarıya ulaşması için üst yönetimin süreci sahiplenmesi önemlidir. Bu yüzden TKY üst yönetime özel bir önem yüklemektedir. Kalite çalışmaları sürekli değişim ve gelişimi gerektirdiğinden organizasyonda görev alanlar bu değişime direnç gösterebilirler. Bu nedenle üst yönetim değişim sürecini personele anlatmak ve benimsetmek zorundadır. TKY' de üst yönetimin üstleneceği roller şu şekilde açıklanabilir (Efil,1999:142):

- a) Kalite ekibinin içinde görev almak
- b) Kalite sistemi oluşturmak ve bunu örgüte benimsetmek
- c) Kalite stratejisini sürekli kontrol edip, belirlenen eksikleri sisteme entegre etmek
- d) Örgütte kalite eğitimini sürekli hale getirmek ve bu sayede öğrenen örgüt yapısı oluşturmak
- e) Kalite yönetiminde performans bazlı ödüllendirme sistemi kurmak
- f) Paylaşılmış bir yetki devri oluşturmak
- g) Çalışanların performansını geliştirmek ve kolektif amaç birliği sağlamak için uygun ortamı sağlamak

Deming'e göre üst yönetimin işi denetlemek değil; yardım etmek, güven vermek, gelişime yöneltmek ve herkesin zevkle çalışacağı bir ortam sunmaktır. TKY'yi geliştiren ve dünyada aranılan uygulama hale getiren Japonların liderlik felsefesini Drucker(2000: 136) şu sözlerle anlatır: Japonlar, liderlik için iki unsuru vazgeçilmez kabul ederler. Birincisi rütbe ve makamın bireye imtiyazdan çok fazla sorumluluklar yüklediğidir. İkincisi ise organizasyondaki liderin, söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılığı öncelikle kendisinin göstermesidir.

TKY'nin kurum/kuruluşlarda uygulanabilmesi için üst yönetimin liderliği öncelenmelidir. TKY ancak üst yönetim tarafından benimsenip özümserirse uygulamada başarıyı yakalar. Uygulamanın süreklilik kazanması da yine üst yönetimin desteğiyle olmaktadır. Üst yönetim TKY felsefesini çalışanlara benimsetmek için sürecin içinde aktif rol almalıdır. Bu anlamda üst yönetim süreç yönetiminde ısrarcı olmalı ve sorumluluk alarak liderlik rolünü üstlenmelidir. TKY'de yöneticiler liderdir. Çalışanlar ise onları örnek alan takım oyuncularıdır. Bu açıdan üst yönetim vizyon sahibi olmalı ve takımın tüm üyelerini öğrenen bir birey haline getirip ekipçe başarıyı yakalamalıdır.

### 3.1.2.Kullanıcı Odaklılık

TKY'yi uygulayan kuruluşlar kullanıcı memnuniyeti sağlayabildiği ölçüde kalıcılığa ulaşabileceğini fark etmişlerdir. Bu nedenle kullanıcının istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bulguları yorumlamak için tüketici araştırmalarının yapılması önem kazanmıştır. Kullanıcılar için önem kazanan kavram "kalite" olmuştur. Bu açıdan kalite var olmanın ön şartı haline gelmiştir. Bunun yanında bazı ortak özelliklerin de olması gerekmektedir. Örneğin kullanıcı isteklerini zamanında ve düşük maliyetle karşılamak beklenir. TKY bu kriterleri dikkate alarak "kaliteyi" kullanıcı belirler ilkesiyle kullanıcı odaklı bir yönetim yaklaşımını öngörmektedir (Demirkıran, 1997: 60).

TKY kullanıcı kavramına dış ve iç kullanıcı olmak üzere iki ayrı anlam yüklemektedir. Dış kullanıcı, kuruluştan ürün ya da hizmet talep eden gerçek ya da tüzel kişilerdir. İç kullanıcı, kuruluşun üyesi olan ve üretim sürecine katılan kişilerdir. Dış kullanıcı ürün veya hizmetin kalitesini tanımlarken; iç kullanıcı ürün veya hizmetle bağlı olan kişilerin, prosesin ve çevrenin kalitesini tanımlamaya yardımcı olur. Bu sebeple



kuruluş hem dış kullanıcıyı hem de iç kullanıcıyı tatmin etmenin yollarını aramalıdır (Sarp, 2014: 137).

Beklentileri karşılayamayan kurum/kuruluşların sürekliliği yakalama durumları bulunmamaktadır. Çünkü kullanıcı/vatandaş her zaman bir alternatif oluşturabilmektedir. Bu durum her ne kadar belediyeler açısından sınırlı da olsa tatmin olmayan belde halkının yönetimi yeniden elde etmesine imkan tanımama potansiyeli fazladır. Bu sebeple uzun vadede başarılı olmak için vatandaşı memnun etmek gerekmektedir.

### **3.1.3.Sürekli Geliştirme (Kaizen)**

Sürekli geliştirme TKY'nin en önemli unsurlarından biridir. TKY'nin temelinde hiçbir spesifikasyon nihai olarak kabul görmez, o yüzden sürekli geliştirme sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bir kuruluş belirli bir performans istatistiği yakalamak ve kullanıcı tatmini sağlayabilmek için, örgütün bütününde sürekli geliştirmeyi ana hedef olarak görmesi gerekir. Buna göre sürekli geliştirme şartlar ne olursa olsun daha iyiye, daha ileriye gitmek olarak açıklanabilir. Hedef belirli bir standarda ulaşmak değil, standardı hiç durmadan ve hızlı bir şekilde geliştirmektir. Masaaki İmai'nin (2014:58) belirttiği gibi kuruluşta herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile bulunmamalıdır.

Sürekli geliştirme felsefesi, W. Shewhart tarafından geliştirilen sürekli gelişim döngüsüne dayanmaktadır. Bu döngü 1950'li yıllarda Deming tarafından Japonya'da verilen konferanslarda tanıtılmıştır. Sürekli geliştirmenin kilit noktalarından biri olan bu döngüye "Deming Döngüsü" veya "PUKÖ Döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem al)" olarak adlandırılır (Walasek, Kucharczyk ve Morawska-Walasek, 2011).

Sürekli geliştirmeyle özdeşleşen diğer bir kavram da Japonların "Kaizen" stratejisidir. Kaizen Japonca'da Kai (değişim) ve Zen (iyi) kelimelerinden ortaya çıkmıştır. Bu anlayış Japonların başarısının anahtarı olarak kabul edilir. Kaizen Japonlara ait birçok unsuru içerisinde barındıran şemsiye bir uygulamadır. Bu şemsiyenin içerisinde; kullanıcıya odaklanma, kalite kontrol çemberi, otomasyon, öneri sistemi, iş yerinde disiplin, toplam üretken bakım, kalite iyileştirmesi, tam zamanında üretim, sıfır

hata, küçük ekip faaliyetleri, gelişmiş işçi yönetim ilişkisi, üretkenliğin geliştirilmesi bulunmaktadır (Şahin, 2014: 114-150).

Kaizen anlayışı, Batının İnovasyon anlayışından farklıdır. Tablo 3'te Japonya'nın Kaizen anlayışı ile Batının İnovasyon anlayışı arasındaki farklar gösterilmiştir.

**Tablo 3.**Kaizen ile İnovasyon Arasındaki Farklar

Değerlendirme Kriterleri	Kaizen	İnovasyon
Etki	Uzun vadeli	Kısa vadeli
İlerleme	Küçük adımlar	Büyük adımlar
Tempo	Sürekli ve düzenli gelişim	Aralıklarla ve düzensiz gelişim
Dönüşüm	Kademeli ve sürekli	Ani ve geçici
Katılım	Tüm çalışanlar	Sınırlı sayıda kişi
Yaklaşım	Grup çalışmaları ve sistemsel yaklaşım	Bireysel fikirler ve çabalar
Stil	Koruma ve geliştirme	Hurdalama ve sıfırdan kurma
Kıvılcım	Anlaşmaya dayalı ve çağdaş	Teknolojik atılımlar ve yeni teoriler
Uygulama İçin İhtiyaç	Küçük yatırım ve yoğun koruma çabası	Büyük yatırım ve az koruma çabası
Çaba Eğilimi	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme Şartları	Daha iyi sonuca yönelik yöntem	Kar amacına yönelik yöntem
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilere uygun	Hızlı gelişen ekonomilere uygun

**Kaynak:** (İmai, 2014: 24)

### 3.1.4.Çalışanların Katılımı ve Eğitimi

Bu süreç her kademedeki çalışanın enerjisinden faydalanmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle bir kuruluşta TKY'nin başarıyla uygulanması ve örgüt kültürünün oluşturulması için bütün personelin katılımı önem arz etmektedir. Çalışan katılımının sağlanmadığı ve ekip çalışmasının olmadığı kuruluşlar başarıyı yakalayamazlar.

Takım çalışmasının kuruluşa sağlayacağı önemli faydalar bulunmaktadır. Çalışanlar kendini kuruluşun bir değeri olarak hissettiklerinde daha iyi motive olarak performanslarını üst seviyeye çıkarmaktadırlar. Ayrıca oluşabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırmaktadır.

Çalışanların katılımı sadece kendilerine verilen sorumlulukları üstlenmeleri değil, yaptıkları işi daha iyi nasıl yapmaları gerektiğini sorgulamalarını da sağlar. Böylece çalışanların kuruma aidiyet duygusu artar ve yaptıkları işten onur duyarlar (Sarp, 2014: 151).

TKY çalışmasının hedefe ulaşmasında eğitim faaliyetleri en alt düzeydeki çalışandan en üst düzeydeki yöneticiye kadar sürekli uygulanması gereken bir faaliyettir. Ishikawa'nın da belirttiği gibi kalite eğitimle başlar ve eğitimle biter (Ishikawa,1997: 67). Kuruluşlarda yapılan eğitim çalışmaları, çalışanın kendine güveninin artması ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yönelik potansiyellerini arttıracaktır.

### **3.2.TKY'nin Amaçları ve Klasik Yönetimden Farkları**

TKY'nin ana amacı bütün çalışanların sürece katılımının sağlanması suretiyle kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesidir. TKY' den beklenen başlıca amaçlar şunlardır:

- a) Sınırlı ve kıt kaynakları en verimli kullandıracak bir sistem oluşturmak
- b) Kullanıcının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak onları tatmin etmek
- c) Etkinlik ve verimlilik sağlamak
- d) Yeniden yapılanmayı ve organizasyonel gelişimi sağlamak
- e) Stratejik yönetimi gerçekleştirmek
- f) Kaliteyi geliştirmek ve bununla müşteri tatminini sağlamak
- g) Kârlılığı artırma ve rekabette avantaj sağlamak
- h) Gelişim için gerekli standartları ve performans kriterlerini oluşturmak
- i) Rakipleri tam manasıyla anlamak ve etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek
- j) Problem çözümünde ekip çalışması etkinliği oluşturmak
- k) Etkili iletişim alternatifleri geliştirmek
- l) Sürekli gelişimi sağlamak

Kaliteyi günümüz anlamındaki gibi değerlendirip bu alanda çalışmalar yapan Taylor'un Bilimsel İşletme Yönetimi adlı yapıtıyla klasik yönetim dönemi başlamıştır. Bu yönetim anlayışı üç ana fikir çerçevesinde gelişmiştir. Birincisi işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl kullanılacağı, ikincisi formel olarak organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulması, üçüncü olarak da etkinlik ve verimlilik sağlamak için kaynakları rasyonel biçimde kullanmak.

Modern bir yönetim felsefesi olan TKY' ye geçme sebebi Klasik Yönetim anlayışının sürdürülebilir başarıda yetersiz olduğunun anlaşılmasıyla ortaya çıkmıştır.

Birbirlerinden çok farklı fonksiyon ve bileşen bulunduran TKY ve Klasik Yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Klasik yönetim ile TKY Arasındaki Farklar

Değerlendirme Kriterleri	Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnektir
Değişime Yaklaşım	Statükocudur	Sürekli geliştirmeye dayalıdır
Çalışana Göre Üst	Patrondur	Öğretici ve kolaylaştırıcıdır
Ast-Üst İlişkisi	Kontrol ve korkuya dayalıdır	Güven ve anlayışa dayalıdır
Çalışan İlişkileri	Rekabetçi ve bireyseldir	Ekip halinde çalışan arkadaşlardır
Çalışan Yetiştirme	Maliyet olarak tanımlanır	Çalışanlar varlıktır ve yetiştirme bir yatırımdır
Kaliteyle İlgili Karar Mercii	Üst yönetim söz sahibidir	Kullanıcı söz sahibidir.
Karar Verme	Üst yöneticilerin deneyimlerine dayalı	Verilere ve sisteme dayalı

**Kaynak:** (Halis, 2013: 67)

#### 4.BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu sektöründe üretilen hizmetlerde kalitenin sürekli geliştirilmesi yoluyla etkinlik ve verimliliğin artırılması toplumun geleceği açısından önem arz etmektedir. Kamu kuruluşları kâr amacı taşımazlar da sundukları hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmeleri kullanıcıların memnuniyetini arttıracaktır.

##### 4.1.TKY'nin Belediyeler İçin Önemi

Belediyeler mahalli müşterek nitelikteki kamusal gereksinimleri karşıladıkları için halka en yakın kamu kuruluşlarıdır. Bu açıdan belediyelerde hizmet kalitesinin geliştirilmesi her geçen gün çeşitlenen yerel hizmetlerde etkinlik ve verimlilik sağlanması büyük önem taşımaktadır. TKY bu noktada diğer kamu kuruluşları gibi belediyeler için de vazgeçilmez bir felsefe haline gelmeye başlamıştır. Belediyelerde TKY'den beklenen hizmetlerin kalitesini geliştirerek iç (çalışanlar) ve dış kullanıcı (vatandaş) memnuniyetini gerçekleştirmesidir. TKY ile kamu kaynak israfının önlenmesi, kayıpların azaltılması, sürece yeni teknolojilerin kazandırılması, giderek çeşitlenen ihtiyaçların zamanında ve kaliteli olarak karşılanması ve organizasyonun geliştirilmesi gibi konularda önemli rol oynamaktadır. Yerel yönetimler için TKY uygulamaları birçok yönden fayda sağlayan uygulamalardır. Yerel yönetim birimleri, hizmet ettikleri halkın ihtiyaçlarına daha yakından takip ederler. TKY uygulamaları, yerel yöneticilerin maliyetleri düşürmesi ve hizmetleri iyileştirmesinde önemli araçlardır (West, v.d., 1993:175).

TKY'nin farklı alanlarda ve seviyelerde sağlayacağı stratejik katkıların öneminin anlaşılmasından dolayı ülkemizde gerek yasal ve yönetsel yeniliklerde gerekse de ulusal proje ve planlarda TKY'nin önemi vurgulanıp uygulanması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalar tüm kamu kuruluşları gibi belediyeleri de kapsamaktadır. Örneğin Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı kapsamında hazırlanan Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda Türkiye'de kamu yönetiminin katı bürokratik anlayıştan ötürü hantallaştığını ve yetki-sorumluluk dağılımındaki orantısızlıktan dolayı sistemin tıkanıklık oluşturduğundan şikâyet edilmekte, çözüm olarak bütün süreçleri ve ilkeleriyle uygulanması şartıyla TKY önerilmektedir (Nohutçu, 2005). Tablo 5'te Klasik yönetim anlayışı ile yönetilen belediyeler ile TKY ile yönetilen belediyeler arasındaki farklar ele alınmıştır.

**Tablo 5.** Klasik Yönetim Anlayışı ve TKY ile Yönetilen Belediyeler

<b>Klasik Yönetim Anlayışı ile Belediyeler</b>	<b>TKY ile Belediyeler</b>
Tepeden inme yönetimi	Katılımcı yönetim
Katı karar verme süreci	Esnek karar verme süreci
Hiyerarşik çalışma sistemi	Serbest çalışma sistemi
Vatandaşın sorgusuna kapalı	Demokratik denetim mekanizması
Rutin çalışma düzeni	Sürekli geliştirme çalışmaları
Lider öncülüğü	Takım çalışması
İçe kapalı/şeffaf değil	Vatandaşa dönük/şeffaf
Durağan örgüt	Sürekli gelişen örgüt
Atıl istihdam	Üretken kadrolar
Katı bürokratik anlayış	Performansa dayalı görev anlayışı
Parçacıl yaklaşım	Bütüncül yaklaşım
Personelin işe gelmesiyle değerlendirilmesi	Performansa dayalı personel yönetimi

**Kaynak:** (Halis, 2000: 80)

## **4.2.Belediyelerde TKY Uygulamasını Gerektiren Nedenler**

Belediyeler, doğumdan başlayıp ölüme kadar her vatandaşın belirli hizmetler aldığı kurumlardır. Bireylerin ülke genelinde yaşam standartlarını ve refah seviyelerini arttırmanın yolu, yerel düzeydeki hizmetlerden memnuniyet duymalarıyla başlar. Belde halkının çeşitlenen istek ve beklentilerini kısıtlı imkânlarla karşılamaya çalışan belediye yönetimlerinin son yılların modern yönetim anlayışı olan TKY'yi uygulamaya başladığı görülmektedir.

### **4.2.1.Etkin Bir Yönetim Modeli Benimseme**

Günümüz dünyasında her alanda bir dönüşüm olduğu yadsınamaz bir realitedir. Yeni oluşan bu konjonktürde kişilerin yaşam kaliteleri ve eğitim ve düzeyleri hızla yükselmiştir. Bu durumda toplumdaki bireylerin kamudan beklentilerini eskiye nazaran

çesitlendirmiştir. Tüm kamu kuruluşları gibi belediyeler de bu yeni sürece adapte olmak ve kendilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Belediyeler bu değişimi gerçekleştirmek için çözüm olarak modern bir yönetim anlayışı olan ve birçok alanda başarıyla uygulanan TKY anlayışını tercih etmişlerdir.

Yaşanan hızlı kentleşme ile beldede yaşayan vatandaşların belediyelerden ihtiyaç ve beklentileri artmıştır. Buna paralel olarak artan nüfus beraberinde gelen çarpık kentleşme ve alt yapı yetersizliği gibi sorunlarla belediyeler karşı karşıya kalmıştır. Ayrıca sürekli gelişen teknolojik gelişmeleri de takip etmek ve bunları belediye yönetimine entegre etmek gibi zorunluluklarda doğmuştur. Bu zorlu süreçlerin geleneksel belediyeçilik yöntemleriyle çözümlenmesi pek mümkün olmadığı için çağdaş bir yönetim felsefesi ve kalite tekniklerinden yararlanmayı gerektirmektedir. İhtiyaç duyulan bu yönetim felsefesi ise günümüzün en popüler yönetim anlayışı olan ve birçok alanda başarıyla uygulanan TKYdir.

#### **4.2.2.Vatandaşların Kamu Hizmetlerine İlişkin Beklentilerinin Artması**

Vatandaşların kamu hizmetlerinden ihtiyaç ve beklentilerinin her geçen gün artması belediyelerin mevcut yönetim sistemlerini sorgulamalarını ve yeni yönetim sistemleri geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Yeni yönetim anlayışında ölçüt ise hizmet verilen vatandaşın çeşitlenen ihtiyaçlarının farkında olmak ve bu ihtiyaçları kaliteli bir şekilde karşılamaya dönük metotlar geliştirmek olmuştur. Bu değişim sadece belediyeler için değil ülkedeki diğer kamu kuruluşları için de zorunluluk haline gelmiş, uluslararası kuruluşlar ülkelerin kamu yönetiminde uyulması gereken standartları belirlemiş ve ülkelerle paylaşmıştır. Bunlardan birisi OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından 1987 yılında paylaşılan, kaliteli kamu yönetimi hizmetinde bulunması gereken nitelikler şeffaflık, katılımcılık ve vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanması olarak belirtilmiştir (Sezer, 2008: 163).

#### **4.2.3.Yeniden Yapılanmanın Gerekliliği**

Belediyelerin organizasyon yapısında klasik yönetim anlayışını devam ettirmesi değişen toplumsal koşullara uyum sağlayamamalarını ve modern yönetim uygulamalarını görmezden gelmelerine neden olmuştur. Bu geleneksel yönetim anlayışı hizmetten faydalanacak vatandaşların ihtiyaç ve isteklerine göre hareket etmeyen, kamu hizmetlerinin sunumunda kuruluşun önceliklerini ön plana alan, vatandaş odaklı hizmetten ziyade kurallara riayetin kaygısını taşıyan ve politik anlayışın ağır bastığı



yönetimin başarıya ulaşamayacağı net olarak ifade edilebilir. Ayrıca klasik yönetim anlayışının getirdiği merkeziyetçilik bürokratik anlayışla bir araya geldiğinde TKY'nin gerekliliklerini sağlamaktan uzak bir örgüt tipi ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla TKY'nin belediyelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için geniş çaplı düzenleme ve değişiklik gerçekleştirilmelidir.

Belediyelerde yeniden yapılanma sadece örgütsel yapının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olarak algılanmamalıdır. Aksine çok yönlü bir çalışma gerektiren süreç olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda belediye yönetimi anlayışında bürokratik anlayıştan hizmet anlayışına doğru bir değişim hedeflenmektedir. Bu durum yönetim anlayışında yeni kurumsal düzenlemelere yönelmeyi teşvik etmektedir. Belediyelerde yeniden yapılanma çalışmalarında ilk olarak çalışanların bu değişime inandırılması gerekmektedir. Bu inancın performansa yansımaları kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda halkın yönetime güvenini arttırıp memnuniyet düzeylerini yükseltecektir.

Değerlendirmeler ışığında hedeflerini gerçekleştirmek isteyen belediyelerin yeniden yapılanma aşamasında TKY'nin ilkelerini uygulamaları gerekmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki uygulamaların değer kazanması tüm aktörlerin desteği ve katkılarıyla sağlanabilir. Bu yüzden karar alıcıların bu hususu dikkate alması zaruridir.

#### **4.2.4.Belediyelerde Etkinlik, Verimlilik ve Kalite Sorunsalı**

Kalkınmışlığın temel ölçütlerinden birisi de kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Gelişmiş olarak nitelendirilen ülkelerdeki büyümenin nedeni sadece kaynak fazlalığı değil aynı zamanda kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Bu bağlamda diğer kamu kuruluşları gibi belediyelerde de etkinlik, verimlilik ve kalitenin sağlanması ülkemizin gelişmişliği için önemli bir konudur.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamuda artan ihtiyaçlarla birlikte maliyetler artmaya başlamıştır. Maliyet artışları ise bütçede kısıtlamaya gitmeyi zorunluluk haline getirmiştir. Bu kısıtlama ise kaynak sıkıntısını ve bu kısıtlı kaynakları etkin ve verimli kullanmayı gündeme getirmiştir.

Belediyelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için yönetimin bir taraftan çalışanların motivasyonunu yükseltmesi diğer taraftan da hizmet sunduğu vatandaşlara yabancı kalmaması gerekir. Bunun içinde hem kurum içi iletişim hem de yerel halkla

iletişimin geliştirilip güçlendirilmesi gerek. Çünkü memnuniyeti sağlanan vatandaşın yönetime desteği devam edecektir.

## 5.ŞİŞLİ, ÜSKÜDAR VE PENDİK BELEDİYELERİ TKY ÇALIŞMALARI

Bu bölümde, lisans üstü tez çalışmalarında TKY uygulamalarının alan çalışması olarak seçildiği İstanbul'un üç ilçesi Şişli, Üsküdar ve Pendik ilçeleri incelenecektir.

### 5.1.Şişli Belediyesi

#### 5.1.1. Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler<sup>4</sup>

Şişli Belediyesi TKY çalışmaları için ISO 9001, ISO 14001: 2004, 18001: 2007 ve ISO 100002: 2004 kalite belgeleri; stratejik planlama, performans planlama, insan kaynakları yönetimi ve fiziki kaynaklar yönetimini kapsayan Entegre Yönetim Sistemi'ni (EYS) kurmuştur. EYS, halkın memnuniyetini merkeze alan, süreç planlamasından uygulama kontrolüne kadar tüm süreci standartlaştırıp raporlayan sistemdir. Bu sistemle süreçler planlanmış, çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanmış ve örgütün ana amaçları yazılı hale getirilmiştir. EYS, birinci aşamada EYS el kitabı, ikinci adımda EYS sistem prosedürleri ve süreç planlamaları, üçüncü adımda destek ve dış dokümanları, iş talimatları ve formlarını barındırmaktadır.

Şişli Belediyesi EYS için oluşturulan hedeflerin planlaması, uygulanması ve sürekli geliştirilmesinin sorumluluğunu Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü'ne vermiştir. Ayrıca müdürlük EYS'nin TKY çalışmalarına uyarlanması ve koordine edilmesinden sorumlu özel bir birim olarak görevlendirilmiştir. Bu hedeflerin takibi ise *Yönetimin Gözden Geçirilmesi* toplantılarında yapılmaktadır. Belediye birimleri kendi aralarında ve her birimi de kendi içinde iletişimlerini arttıracak uygulamaları düzenlemiştir. İç iletişimi geliştirmek için teknolojik imkanlardan faydalanmaya özen gösterilmiştir. Ayrıca düzenli toplantılarla da iletişimi güçlendirmek için sürekli geliştirme çalışmaları yapılmıştır.

<sup>4</sup>Bu bölümün verileri, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Şişli Örneği" başlığıyla 2014 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı'nda Hasan Aydın tarafından hazırlanan yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden edinilmiştir.

Dış iletişim için ise kurum internet sayfasından kamuoyu duyuruları yapılmaktadır. Ayrıca halktan gelecek şikayet ve taleplerle ilgili olarak internet sayfasında ilgili adresler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yeni kurulan şantiyelere yakın çevredeki halk işletmenin çevre yönetimi ile ortaya çıkacak olumsuzlukta ulaşabilecekleri kişileri tanıtmak amacıyla kahvehane ve salon toplantıları ile yerel gazete ilanları ile bilgilendirilmektedir.

EYS ile Şişli Belediyesi'nin sahip olduğu insan ve materyal kaynakları TKY'ye entegre hale getirilmiştir. İnsan kaynakları açısından kaliteli personel, düzenli eğitimle sahip olunabilecek bir paradigmadır. Bu amaçla Şişli Belediyesi eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve çıktılarının analiz edilmesi için Eğitim Prosedürü oluşturarak yayınlamıştır. Bu prosedür doğrultusunda hizmetlerin üretimi ve sunumunda EYS kalite standartlarının devamlılığını sağlamak amacıyla; çalışanları alanları konusunda geliştirmenin yanı sıra vatandaş memnuniyetini sağlama, kişisel gelişim ve etkili iletişim teknikleri konularında eğitimler verilmiştir.

Şişli Belediyesi TKY'nin başarıyla uygulanması için Kent Bilgi Sistemi (KBS) geliştirmiştir. Ayrıca hizmet sunumunda hız ve güvenilirlik sağlanarak yerel halkın istediği bilgiye kolaylıkla ulaşması sağlanmıştır. Bilgi teknolojisi birbiriyle entegre; Kent Bilgi Sistemi, İnternet Mobil Uygulaması, Donanım Sistemi, Afet Yönetim Sistemi ve Süreç Yönetim Sistemi bölümlerinden oluşmaktadır.

Süreç yönetimi; bütün faaliyetlerin tanımlandığı, değerlendirildiği ve kontrol edilerek sürekli iyileştirmelerin yapıldığı süreç olarak tanımlanabilir. Şişli Belediyesi TKY çalışmalarında başarıya ulaşmak adına süreç yönetimini merkeze alarak faaliyetlerin yürütülme şeklini süreç bazlı kurgulayıp uygun bir yazılım sistemiyle uygulamayı planlamıştır. Bunun için de 2007 yılında başlatılan çalışma ile mevcut sürecin haritası oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci aşamasında ise planlanan sürecin eksikliklerinin tespit edilmesi, gerekli iyileştirilmelerin yapılarak etkin ve verimli hale getirilmesi hedeflenmiştir. Şişli Belediyesi ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi ve hizmetlerin sunulmasında halkın şikayet, öneri ve taleplerini alarak süreci yönlendirmektedir. Yönetişim anlayışı olarak belirtilen halkın yönetime katılması Şişli Belediyesi'nde Mavi Masa uygulaması, belediye Web Sitesi, dilekçeler, halk toplantıları ve STK'larla yapılan toplantılar ile sağlanmıştır.

### 5.1.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

Şişli Belediyesi yönetimi ilk olarak Kalite Yönetim Sistemi (KYS) için; süreç analizlerini, iş tanımlamalarını, görev, yetki ve sorumlulukları, kontrol ve geliştirme çalışmalarını belgelendirmiştir. Amaç ve hedeflere ulaşmak için süreçlerin nasıl işleyeceğini iç ve dış kullanıcılara ulaştırmak için EYS El Kitabı oluşturulmuştur. KYS sürecini belgelerle geliştirmek isteyen belediye yönetimi ISO 9001: 2008 kullanıcı odaklılık belgesine sahip olmasına rağmen 2012 yılında ISO 10002: 2004 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti kalite belgesini de alarak vatandaş odaklılığını mükemmelleştirmeye yönelik adımlarını geliştirmiştir. Şişli Belediyesi KYS çalışmalarında ana amaç vatandaşın ve dış paydaşların memnuniyeti arttırmak olduğundan memnuniyetin/memnuniyetsizliğin ölçülmesi için tüm müdürlükler için anket çalışması yapılmıştır. Bu anket sonuçları, yönetimin gözden geçirme toplantılarında incelenmekte ve gerek görüldüğünde düzeltici ve önleyici faaliyetler geliştirilmiştir.

Şişli Belediyesi çevresel faktörleri ve iş sağlığı güvenliği risklerini minimize etmek için ISO 14001: 2004 Çevre ve OHSAS 18001: 1999 standartlarına uygun Çevre ve İş Güvenliği Sistemini (İSG) oluşturmuştur. Çalışanların çevreyle etkileşimi esnasında karşılaşılabilecek riskler için İş Sağlığı, Güvenliği ve Çevre Risk Değerlendirme Prosedürü oluşturmuş ve tüm birimlere bu prosedüre uygun kendi faaliyetlerinin risk değerlendirmelerini yapma zorunluluğu getirilmiştir. Yapılan İSG Risk Değerlendirmesi ve Çevresel Değerlendirmeler sonucunda risk seviyesi 9 ve üzeri olan tüm olumsuzluklar için operasyonel kontrol talimatları hazırlanıp İSG olumsuzluklarını ve çevresel etkilerini minimize etmek için amaç ve hedefler belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler EYS'ye eklenmiştir.

### 5.1.3.TKY Uygulamasının Sonuçları

Şişli Belediyesi'nde TKY uygulamaları halkı merkeze alarak kaliteli, hızlı ve etkili hizmet sunup onların memnuniyeti arttırmak için bir araç olarak kullanılmıştır. Kalite odaklı çalışmak tüm kamu kurumları gibi belediyelere de bir prestij sağlamaktadır. Bu bilince sahip şişli belediyesi hizmet sunumunda kalite odaklı ve yerel halka dönük belediyecilik anlayışını ön plana çıkarmıştır.

Belediye hizmetlerini kaliteli bir şekilde sunarken maliyetleri de düşürmek belediye üst yönetimine siyasi açıdan iç ve dış kullanıcılar karşısında saygınlık kazandırmaktadır. Güçlü liderliğe karşılık takım çalışması siyasetçi ile yerel halk arasında ahenkli bir halkla ilişkiler katkısı sağlamıştır.

Belediye hizmetlerinden faydalananların şikayetlerinin kısa sürede cevaplanarak çözüme kavuşturulması TKY açısından vatandaşın memnuniyetini ifade etmektedir. Bu hizmetin karşılanması vatandaşa önemsendiği ve sınırlı da olsa kararlarda etkili olduğuna inanmasına yol açmıştır. Ayrıca belediyeye halk arasında güven oluşturduğu yönetimce belirtilmiştir. Bu durumda seçimlerde yerel halkın tercihi için olumlu bir dönüş oluşturmaktadır.

TKY kullanımının bir amacı da kıt kaynakları verimli kullanmaktır. Şişli Belediyesi'nde oluşturulan iş akış şemaları ve süreç analizleri maliyetleri minimize etmeye yönelik çalışmalardır. Belediyedeki tüm çalışanların iş akış şeması ile görev tanımı, sorumlu olduğu hizmetleri nasıl gerçekleştireceği ve beklenmedik bir durumla karşı karşıya kalındığında başvuracağı birim belgelendirilmiştir. Şişli Belediyesi'nde bürokratik hantallık minimize edilmiştir. Çalışanların eğitimlerine önem veren yönetim hem halkla ilişkileri geliştirmiş hem de personelin motivasyonunu arttırmıştır.

Belediye yönetimi verimliliği arttırmak için hizmetleri süreç planlamasıyla önceleyerek diğer hizmetlerle uyumlaştıracak alt yapıyı hazırlamış ve EYS ile tüm birimleri eş güdüm halinde çalışması için koordine etmiştir. Yönetim verimlilik anlayışını sadece kendi faaliyetleri için değil aynı zamanda taşeron firmalar için de uygulanmış ve böylece kalite anlayışının topluma yayılması sağlanmıştır.

Bireysel karar alma sürecini de prosedüre bağlayan belediye yönetimi TKY çalışmalarının dışına çıkılarak karar alınmasını engellemiştir. Böylelikle, hizmet sunarken karşılaşılabilecek basit problemlere karşı üretilebilecek pratik çözümlerin önü kapanmış sayılabilir. Şişli Belediyesinde az da olsa prosedüre bağlı kalmanın olumsuzluğundan söz edilebilir.

TKY uygulamasının en önemli reformu örgüt kültüründe bir değişim ve dönüşüm oluşturmaktır. Şişli Belediyesi de bu dönüşümü gerçekleştirmiş ve öğrenen örgüt kültürüne sahip olmuştur. Halktan gelen istek ve şikayetlerin takibi, personelin görev ve

sorumlulukları, iş akış şemaları ve sunulan hizmetlerin kontrolleri EYS üzerinden gerçekleştirilmektedir. TKY'nin sıfır hata ilkesini yakalamak isteyen belediye yönetimi "bütünleşik kalite sistemi" oluşturarak tüm birimlerin organizasyon yapısını ve koordinasyonunu sağlamıştır. TKY uygulaması üst yönetimin karar vermesi ile başlar, başarıya ulaşması ise üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve kararlılık göstermesiyle mümkündür. Bu farkındalığa sahip olan Şişli Belediyesi çalışanlarının TKY sürecini sahiplenmiş ve iş doyumlarını yükseltmiştir.

## 5.2.Üsküdar Belediyesi

### 5.2.1. Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler<sup>5</sup>

Üsküdar Belediyesi'nde hizmetleri kaliteli sunmak, süreçleri standardize etmek, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve vatandaşların memnuniyetini sağlamak amacıyla 21.07.2000 tarihinde, TKY anlayışının yerleştirilmesi ve başarıya ulaşması için üst yönetiminin kararıyla, kalite yönetim sistemi çalışmalarına başlanmıştır. Kalite belgelendirilmesi için başlatılan proje kapsamında ilk etapta yedi kişilik bir Kalite Kurulu oluşturulmuştur.

Üsküdar Belediyesi Kalite Yönetim Sistemi'ni (KYS) oluştururken kurulan kalite ekibi zaman içinde farklı birimlere yayılarak sayıca artmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu belediyelerde harcama yetkisini birim müdürlerine vermektedir. Bu yetki müdürleri kalite ekibinin doğal üyesi yapmaktadır. Bunun yanı sıra yoğun çalışma temposunda müdürleri desteklemek adına her müdürlükten bir veya iki personel müdürler tarafından görevlendirilmiştir.

Strateji Geliştirme Müdürlüğü kalite sisteminin üst yönetimini oluşturmaktadır. KYS'nin uygulanmasında yetkilendirilen Strateji Geliştirme Müdürlüğü çalışanların tümü kalite ekibinde yer almaktadır. Bunlar dışında kalite becerisi gelişmiş olan çalışanlarda sürece dâhil edilerek güçlü bir kalite ekibi oluşturularak süreç yönetilmeye çalışılmaktadır.

<sup>5</sup>Bu bölümün verileri, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Üsküdar Belediyesi Örneği" başlığıyla 2014 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı'nda Fatma Nalbant tarafından hazırlanan yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden edinilmiştir.



Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından, faaliyetleri yürütmek ve kontrollerini sağlamak amacıyla 10 kişilik kalite ekibi kadrosu oluşturmuştur. Bu kadronun da dâhil olduğu çalışmalarla Üsküdar Belediyesi'nin mevcut durumun belirlenmesi için; iş analizi, yetki ve sorumluluk tanımlamaları ve stratejik plan hazırlama gibi konularda çalışmalar yapılmıştır.

### **5.2.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi**

Üsküdar Belediyesi'ndeki TKY yolculuğunda; proje amacına uygun olarak oluşturulan gruplara çeşitli eğitim faaliyetleri düzenlenmiştir. Bunlar: Toplam Kalite Yönetimi, Kişisel Gelişim, Hizmet İçi Faaliyetleri Geliştirme ve ISO 9001: 2000 KYS'nin kurulmasına yönelik eğitimlerdir. Diğer çalışanlar ise niteliklerine uygun eğitime tabi tutulmuştur. Üst yönetimden en alt kademedeki tüm çalışanlara kadar tüm personele eğitimler verilmiştir.

Organizasyonu yeniden düzenleme çalışmaları çerçevesinde belediye personelinin görüş ve önerileri toplanıp analiz edilmiştir. Ar-Ge Çalışmaları ve Planlama Müdürlüğü koordinatörlüğünde tüm müdürlüklerden belirlenen çalışma ekipleri oluşturulmuş ve oluşturulan ekiplerin yaptığı çalışmalar bu birimin koordinasyonunda Proje Yürütme Komisyonu'na sunulmuştur. Proje Yürütme Komisyonu bu bilgiler ışığında daha önce oluşturulan Organizasyon Kılavuzunu revize ederek Belediye Başkanı'nın onayına sunmuştur. Belediye Başkanı tarafından onaylanan kılavuz tüm müdürlüklere iletilerek yürürlüğe girmiştir. Ayrıca Organizasyon Kılavuzu müdürlük yönetmelikleri ile uyumlulaştırılmıştır.

Belediye'de KYS'nin kurulmasına yönelik çalışmalar çerçevesinde; vizyon, misyon ve stratejik planın oluşturulması, KYS dokümantasyon çalışması, dış inceleme, iç inceleme ve belgelendirme başvurusu yapılmıştır. Daha sonra belediyenin vizyon ve misyonunun oluşturulması için toplantılar düzenlenerek, vizyon ve misyon belirlenmiştir.

Üsküdar Belediyesi'nde TKY bir yolculuk olarak görülmekte ve ISO 9000 KYS belgelendirme süreci bu yolculuğun bir adımı olarak nitelendirilmektedir. TKY'nin uzun süreli ve bir çok aşamadan oluşan bir yolculuk olduğu düşünüldüğünde Üsküdar Belediyesi için bu yolculuğun "Kalite Güvence Sistemi" aşamasında olduğu söylenebilir.

Üsküdar Belediyesi'nde TKY çalışmaları 2000 yılında başlamış ve 2003 yılına gelindiğinde ISO 9000: 2000 KYS belgesi alınmıştır. Başlangıçta; diğer belediyelerden bir adım önde ve farklı olma düşüncesiyle başlatılan TKY çalışmaları daha sonra "kalite" anlayışı ekseninde gelişmeye başlamıştır. Üsküdar Belediyesi TKY'nin uzun soluklu bir süreç olduğu bilinciyle belediyede TKY anlayışını yerleştirmeye çalışmaktadır. Her ne kadar TKY anlayışı belediyede yerleştirilmeye çalışılsa da bu süreç kalite yönetim sistemi kurularak ve ISO 9000 belgeleri alınarak tescillenme yoluna gidilmesiyle sınırlı kalmıştır.

ISO 9000'ün 2000 versiyonu TKY'nin kullanıcı odaklılık, sürekli geliştirme ve önleyici faaliyetlerin oluşturulması gibi ilklerini benimsenmiş olsa da bir standardizasyondan ibarettir. 2008 yılında yapılan yeni güncellemelerle daha da gelişen ISO 9001:2008 bazı kurumlar açısından TKY'ye geçişte bir sıçrama tahtası olarak görülme özelliğini, Üsküdar Belediyesi'nde de göstermiştir. Fakat Üsküdar Belediyesi açısından beklenen düzeyde bir etki görülmemiştir. Aslında bu etkiyi sağlayacak TKY'nin uygulanabilmesi için gerekli olan şartlardan; belediyenin bulunduğu kentin niteliği, kent bilgi sisteminin oluşturulması ve vatandaş odaklı halkla ilişkiler sisteminin kurulmuş olması gibi şartların mevcut olmasına rağmen etki etmemesi de şaşırtıcıdır. Bunun yanında Kent Bilgi Sistemi'nin kurulmuş olması da çok önemlidir.

### 5.2.3. TKY Uygulamasının Sonuçları

Üst yönetim ve çalışanlar; belediyelerin kanunlar ve yönetmelikler tarafından işleyişinin güvence altına alınmasının bireysel hataları ve hizmetlerin kalitesini yeterince güvence altına almadığını düşünmektedirler. Çalışanların büyük bir çoğunluğu ise halkın ihtiyaçlarını kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde karşılayıp memnuniyetlerini arttırdıkları için en iyi uygulanan TKY ilkesinin vatandaş odaklılık olduğunu dile getirmişlerdir.

Üsküdar Belediyesi'nde TKY ilkelerinin hayata geçirilmesinde değişime karşı direncin hissedildiği belirtilmektedir. Görev tanımları yapılmış çalışanlara, görevleri haricinde sorumluluklar verildiğinde birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır. Bu durum 2005 yılında AR-GE müdürlüğünün dağıtılarak sürecin sahipsiz bırakılmasına ve belge iptali yaşanmasına yol açmıştır. 2006-2007 yılında ise başka bir proje çalışması

için alınan ekibe belediyenin tüm kalite çalışmaları devredilerek belge başvurusu yapılmıştır.

Çalışanlar bu yeni süreçle ilgili hizmet anlayışındaki durumu belediye kanunun belirlemiş olduğu çerçevede ilerlediğini belirtmiştir. Ancak belde halkına sunulan hizmetlerin “şeffaf ve kaliteli” olması gerektiği anlayışının TKY ile öneminin daha da arttığı ifade edilmiştir. Belediyeler açısından kalite ve hizmet kalitesi nedir sorusuna cevap olarak kullanıcı memnuniyetini sağlamak şeklinde cevaplandırılmıştır. Bu durumda Üsküdar Belediyesi’nde belediye hizmetlerinin sunulmasında asıl amacın “kaliteli hizmet üretmek” olduğu söylenebilir.

Üsküdar Belediyesi’nde TKY ilkelerinin uygulanmaya başladığı ilk süreçte sunulan her türlü hizmet için belirli bir kalite standardının sağlandığını belirtilmiştir. TKY öncesinde çalışanları kişisel anlamda geliştirmeye yönelik yeterli düzeyde hiçbir eğitimin yapılmadığı, TKY’nin uygulanmaya başlaması ile tüm kademelerde eğitim faaliyetlerinin uygulanmaya başlandığı ifade edilmiştir. Ayrıca vatandaş odaklılık ilkesi doğrultusunda faaliyetlerin hız kazandığı belirtilmiştir.

Belediyelerde etkili halkla ilişkiler mekanizmasının kurulması TKY’nin uygulanabilmesi için gerekli olan şartlardan bir diğeridir. Üsküdar Belediyesi bu mekanizmayı Süper Hizmet Birimi’yle sağlamıştır. TKY’ye geçiş için aranan şartlardan bir diğeri olan Belediye’nin karar mekanizmalarının sürece yaklaşımı ve liderlik etmesi açısından Üsküdar Belediyesi’nin durumu tartışmalıdır. KYS kurulması ve uygulamaya başlamasından itibaren farklı dönemlerde görev yapan başkan ve belediye meclisinin yaklaşımları farklılık göstermiştir.

### **5.3.Pendik Belediyesi**

#### **5.3.1. Kalite Yönetim Sistemine İlişkin Süreçler<sup>6</sup>**

<sup>6</sup>Bu bölümün verileri, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği)” başlığıyla 2010 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı’nda Melek Coşğun tarafından hazırlanan yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden edinilmiştir.

Pendik Belediyesi'nde TKY uygulamaları vatandaş odaklı düşünme, hizmetlerin kaliteli ve etkin bir şekilde yapılması, halkın karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, sürekli gelişmenin sağlanması ve belediyenin modern bir yönetime kavuşturulması hedeflerinin belirlenmesi ile başlamıştır.

TKY'nin belediyelerde kullanılmasının ana amaçlarından birisi vatandaş odaklılıktır. Pendik Belediyesi çalışmalarında vatandaş odaklılığı sağlamak için vatandaşların belediyeden talep, beklenti ve şikâyetlerinin "Beyaz Masa" uygulaması ile kuruma iletilmesini sağlamıştır. Bunun dışında elektronik posta ve telefon yoluyla da halkın talep ve şikâyetleri alınarak Alo Zabıta, Alo Çöp, Halk Saatleri, Halk Meclisleri, Web Sitesi uygulamaları ve anketlerle kamuoyu yoklamaları yapılmıştır. Bu yöntemlerle elde edilen verilerden sunulacak hizmetlerin içeriği, kalitesi ve standardı belirlenmiştir.

Pendik Belediyesi çalışanların sürece yaklaşımının başarıya ulaşmada en değerli kaynak olduğunu ve onların süreci sahiplenmesiyle başarıya ulaşacağını bilincindedir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından personelin çalışma ortamı ve motivasyonu ile ilgili şikâyet, talep ve önerileri her yıl yapılan toplantılarda alınarak analiz çalışmaları yapılarak elde edilen veriler raporlanarak üst yönetime sunulmuştur.

Vatandaşların memnuniyeti için sürekli geliştirme çalışmalarının gerekliliğine inanan Pendik Belediyesi, çalışmalarda kalite ve verimliliğin artırılması için sürekli geliştirme çalışmalarına önem vermiştir. Bunun için gözden geçirme toplantıları, yıllık değerlendirme toplantıları, müdür toplantıları, başkan yardımcıları ve müdür toplantıları, başkanlık divanı, çalışma komisyonları, iç ve dış tetkikler, kıyaslama çalışmaları, kurum içi analiz çalışmaları ve ödül-öneri yarışması gibi birçok faaliyeti eşgüdümlü bir şekilde yürütülmüştür.

TKY'nin önemli diğer bir ilkesi de eğitim faaliyetleridir. Çalışanların bilgi ve becerileri hizmetin kalitesini arttırmada büyük önem taşır. Çalışanlara kalite ve yönetim teknikleri konusunda birçok eğitim programı uygulanmıştır. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü tarafından eğitimler verilmiştir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü'ne kalite çalışmaları kapsamında personel alınmıştır.

### **5.3.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi**

Pendik Belediyesi yönetimi, süreci mevzuat, ISO 9001:2000 standartları ve kalite politikası oluşturarak sağlamlaştırmıştır. Çalışmaların etkinliğinin ve sürekliliğinin değerlendirilmesi için prosedürler oluşturmuş ve bu prosedürlerle çalışmaların kuruluş içinde sahiplenilmesi sağlanmıştır. Öncelikle, belediyenin üst yöneticilerine ve tüm birim müdürlerine, TKY ve ISO 9000 eğitimi verilmiştir.

Pendik Belediyesi KYS'nin uygulanmasını, geliştirilmesini ve faaliyetlerin planlanması çalışmalarında belediye mevzuatın yanı sıra halkın taleplerinin zamanında karşılanmasının önem ve gereğini tüm çalışanlarla paylaşarak, halkın memnuniyetinin artırılması için TKY felsefesi doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmüştür.

Pendik Belediyesi yönetimi belediye mevzuatı ve ISO 9001:2000 standartları çerçevesinde kalite politikasını oluşturarak, belediyenin amaç ve hedefleri doğrultusunda KYS'nin etkinliğinin sürekli geliştirilmesini ve koşullara uygunluğu sağlamak için bir taahhüt oluşturmuştur. Ayrıca üst yönetim kalite hedeflerinin belirlenmesini ve kontrol edilmesini ve sürekli gelişmenin değerlendirilmesini ilgili prosedüre bağlı bir şekilde yürütüp, faaliyetlerin belediye içerisinde anlaşılmasını ve yayılması sağlamıştır. Pendik Belediyesi TKY ve ISO 9001:2000 KYS standartları çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir. Ayrıca ISO 27001 Bilgi Yönetimi Güvenliği belgesini de alarak kaliteli yönetim anlayışını güçlendirmiştir.

Pendik Belediyesi'nde KYS'yi uygulamak amacıyla ihtiyaç duyulan süreçler; ana süreç yönetimi, kaynak yönetimi, hizmet gerçekleştirme, ölçme ve analiz süreçleri olarak belirlenmiştir. Bu süreçlerin planlanması, tanımlanması ve geliştirilmesi için Süreç Analiz Prosedürü oluşturulmuştur. Yapılan değerlendirmeler ışığında iyileştirme ihtiyacı varsa Düzeltici Faaliyet Prosedürü veya Önleyici Faaliyet Prosedürü çerçevesinde Düzeltici veya Önleyici faaliyetler uygulanmıştır. Bu çıktıların muhafazası ve gerektiğinde kullanımı için belediyede dijital arşiv depolama ve doküman yönetim sistemi kurulumu gerçekleştirilmiştir.

### 5.3.3. TKY Uygulamasının Sonuçları

Pendik Belediyesinde kullanıcı memnuniyeti, dış kullanıcı ve iç kullanıcı olarak iki aşamalı görülmüştür. Dış kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerini çeşitli kullanım yollarıyla bizzat değerlendirilmiştir. Yönetim tarafından dış kullanıcıyı memnun etmenin yolunun iç kullanıcıyı memnun etmekten geçeceği bilinciyle iç kullanıcının motivasyonu yükseltilmiştir. Dış kullanıcı tatminin sağlanmasında önemli bir yeri olan Beyaz Masa uygulaması, yerel halka 24 saatte dönüş yapmaktadır. Bu durumda halk ile belediye arasındaki bağı güçlendirmiştir.

Pendik Belediyesi kalite çalışmaları için yeni personel istihdam etmiş ve kalite birimi oluşturmuştur. Pendik Belediyesinde görevli bütün personel üzerine düşen sorumluluğu özenle yerine getirmeye çalışmaktadır. Belediye'de birimler arası iletişim yapılan düzenli toplantılarla güçlendirilmiştir. Birimlerin birbirlerinden haberdar olmasını ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamıştır. Pendik Belediyesi ekip çalışması konusunda önem arz eden kalite çember faaliyetlerini ise yeni uygulamaya başlamıştır.

Pendik Belediyesi'nde düzenlenen çeşitli toplantılar, yapılan anketler ve yüz yüze görüşmelerle oluşan ve oluşması mümkün olabilecek sorunlar tespit edilerek önleyici faaliyetlerde bulunuluyor ve sürekli geliştirme için ortam oluşturulmuştur. Ayrıca iş akış şemaları oluşturularak gereksiz basamaklar ortadan kaldırılmıştır. Böylece süreçlerde etkinlik sağlanmıştır. Belediyelerde sıklıkla kullanılan Benchmarking yönteminin uygulanmasına rastlanmamıştır. Bu uygulama yerine öneri-ödül yarışmaları düzenlenmiştir.

Pendik Belediyesi faaliyet ve hizmetlerin standartlarının yükseltilmesi amacıyla hem kurum içi hem kurum dışı eğitimlere önem vermektedir. Ancak eğitim faaliyetler planlanan sürelerde verilememiştir. Kurumların hizmet sunumunda kaliteyi yakalaması için uygulamalarını ölçüp analiz etmeleri hayati önem taşımaktadır. Ölçülemeyen bir şey tespit edilemez, tespit edilemeyince hatalar önlenemez. Bunu gerçekleştirmek içinde belediyelerin stratejik planlamalarını gerçekçi bir şekilde oluşturması gerekmektedir.



## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bilgi çağının yaşandığı yeni yüzyılda dünya ölçeğinde değişimlerle demokrasi, insan hakları, devlet, devlet –toplum ilişkileri ve yerleşme gibi paradigmlar yeniden tanımlanmıştır. Yaşanan değişim sürecinin önemli sonuçlarından birisi de vatandaşların kamu hizmetlerinden beklenti ve isteklerinin artmasıdır. Kıt kaynaklarla hizmet üretmeye çalışan kamu yönetimi bu kaynaklarda etkinliği ve verimliliği sağlamaya çalışması kalite arayışını arttırmıştır. Bu beklentilere cevap verilmesi ve hizmette kalitenin artırılması için yeni yönetim arayışları gündeme gelmiştir. Asıl amacı kâr elde etmek olan özel sektörde yaygın bir şekilde kullanılan yönetim anlayışı olan TKY gelişen çevre ve çeşitlenen ihtiyaçlar karşısında belediyeler de dönüşüme ayak uydurmak ve yönetim sistemlerini geliştirmek için TKY uygulamaya başlamıştır.

TKY felsefesinin hayata geçirilmesi bugün birçok belediyede stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışma, 2010 ve 2014 yıllarında İstanbul Şişli, Üsküdar ve Pendik ilçelerinin TKY çalışmalarını ele alan yüksek lisans tezlerini analiz etmektedir. Çalışma, TKY uygulamalarının belediye yönetimleri, çalışanları ve en önemlisi hizmetlerinde ne gibi değişim ve dönüşüm oluşturduğunu çok yönlü inceleyip değerlendirmektedir. Şişli, Üsküdar ve Pendik belediyelerin TKY süreçlerini karşılaştırmak ve TKY sürecinde başarıya ulaşılması için önem arz eden kriterler açısından literatüre yeni yaklaşımlar kazandırmaktır. Tablo 6’da Şişli, Üsküdar ve Pendik belediyelerinin TKY çalışmalarının karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

**Tablo 6.** Şişli, Üsküdar ve Pendik Belediyeleri TKY Çalışmaları

Uygulama	Şişli	Üsküdar	Pendik
TKY Çalışmalarının Başlangıç Yılı	2007	2000	2007
Yöneticilerin Yaklaşımı	Desteklenmiştir.	Kısmen desteklenmiştir. KYS kurulması ve uygulamaya başlamasından itibaren farklı dönemlerde görev yapan başkan ve belediye meclisinin yaklaşımları farklılık göstermiştir.	Desteklenmiştir.
Yürütücü Müdürlük	Çevre Koruma ve Kontrol Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Müdürlüğü, Ar-Ge ve Planlama Müdürlüğü	Strateji Geliştirme Müdürlüğü
Personelin Eğitimi	Eğitim Prosedürü	Toplam Kalite	TKY ve ISO

	yayınlanmıştır.	Yönetimi, Kişisel Gelişim ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri yapılmıştır.	9000 süreçler konusunda birçok eğitim programı uygulanmıştır.
Vatandaş Memnuniyet Ölçüm Tekniği	Eğitimler, Mavi Masa uygulaması, Web Sitesi, dilekçeler, STK toplantıları, halk ile kahvehane ve salon toplantıları, yerel gazete ilanları	Süper Hizmet Birimi Uygulaması Eğitimler	Beyaz Masa uygulaması, e- posta, Alo Zabıta, Alo Çöp, Halk Saatleri, Halk Meclisleri, Web Sitesi uygulamaları ve anketlerle kamuoyu yoklamaları, anketler, iç ve dış tetkikler, kıyaslama çalışmaları, kurum içi analiz çalışmaları ve ödül-öneri yarışması yapılmıştır.
Alınan / Oluşturulan Belgeler	KYS Belgesi EYS El Kitabı ISO 9001:2008, kullanıcı odaklılık belgesi ISO 10002: 2004 Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti kalite belgesi ISO 14001: 2004, 18001: 2007 ve ISO 10002: 2004 kalite belgeleri	KYS Belgesi ISO 9001: 2000 Kalite Belgesi. ISO 9000 Belgeleri Organizasyon Kılavuzu	ISO 27001 Bilgi Yönetimi Güvenliği Belgesi, Süreç Analiz Prosedürü, Düzeltici Faaliyet Prosedürü, Önleyici Faaliyet Prosedürü
Sürekli İyileştirme Çalışmaları	Kalite Yönetim Sistemi, Yönetimin Gözden Geçirilmesi toplantıları, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) kurulması.	Kalite Kurulu KBS Kurulumu, Proje Yürütme Komisyonu, ISO 9000 KYS belgelendirme süreci, Kalite Güvence Sistemi aşamaları.	Öğrenen Örgüt Kültürü, Gözden geçirme, yıllık değerlendirme, müdür ve başkan yardımcılar toplantıları, başkanlık divanı, çalışma komisyonları, dijital arşiv depolama ve doküman yönetim sistemi kurulumu, ana süreç yönetimi, kaynak yönetimi, hizmet gerçekleştirme, ölçme ve analiz süreçleri
Karşılaşılan Zorluklar	Bireysel karar alma süreci prosedüre bağlanmıştır. Yöneticilerin inisiyatif kullanarak hızlı karar almalarını gerektiren durumlarda bu prosedür engel teşkil etmiştir. Bu nedenle basit problemlere karşı üretilebilecek pratik çözümler geliştirilememiştir.	TKY ilkelerinin hayata geçirilmesinde değişime karşı direncin hissedildiği belirtilmektedir. Çalışanlara, görevleri haricinde sorumluluklar verildiğinde birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır. AR-GE Müdürlüğü dağıtılmış ve belge iptali yaşanmıştır. ISO 9001:2008 bazı kurumlar açısından	Benchmarking yönteminin uygulanmasına rastlanmamıştır. Eğitim faaliyetleri planlanan sürelerde verilememiştir.

		TKY'ye geçişte bir sıçrama tahtası olarak görülme özelliğini, Üsküdar Belediyesi'nde beklenen düzeyde göstermemiştir.	
--	--	---	--

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şişli Belediyesi TKY çalışmaları genelde başarılı bulunmakla birlikte birtakım eksiklikler görülmektedir. Süreçte, üst yönetimin süreci sahiplenerek içselleştirdiği görülmektedir. Eğitim faaliyetleri düzenli olarak yapılmadığı belirtilse de tümüyle terk edilen bir konu değildir. Hem iç hizmet eğitimi hem de vatandaş memnuniyetini önceleyen eğitimler yapılmıştır. Çalışanları alanları konusunda geliştirmenin yanı sıra vatandaş memnuniyetini sağlama, kişisel gelişim ve etkili iletişim teknikleri konularında eğitimler verilmiştir. Sürekli iyileştirme çalışmaları ise KYS standartlarıyla başarılı bir şekilde ilerletilmektedir. Çalışanların motive edilerek sürece aktif katılımı sağlandığından hizmetlerin kalitesi yükselmiştir.

Üsküdar Belediyesi, TKY çalışmalarını başlatmış olsa da süreç kalite yönetim sistemi belgelerinin alınmasıyla sınırlı kalmıştır. Süreçte aksaklıklar ve zorluklar yaşandığı görülmektedir. KYS kurulması ve uygulamaya başlamasından itibaren farklı dönemlerde görev yapan başkan ve belediye meclisinin yaklaşımları farklılık göstermiştir. Üsküdar Belediyesi'nde TKY'nin en önemli etkisi güçlü bir halkla ilişkiler mekanizmasının oluşturulmasıdır (Süper Hizmet Birimi Uygulaması).

Pendik Belediyesi TKY uygulamalarını başarılı bir şekilde uygulayan belediyelerden birisidir. Süreç profesyonel bir şekilde ilerlemekle beraber sürekli gelişmeyi sağlamak için yeni hedeflerde belirlenmiştir. Belediyede TKY ilkeleri her anlamda değer bularak uygulanmakta ve kontrolleri yapılmaktadır. Benchmarking yönteminin uygulanmaması ve eğitim faaliyetlerinin planlanan sürelerde verilememesine rağmen öğrenen bir örgüt kültürü oluşturulmuştur. Vatandaş memnuniyetinin sağlanması amacıyla gelişmiş bir halkla ilişkiler sistemi kurulmuştur.

Mevzuata uyma zorunluluğu, performans ölçümünün kısıtlı yapılabilmesi, kıt mali kaynaklara sahip olunması, vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerinin fazlalığı, siyasi kaygılar, yöneticilerin beş yıllık bir süre için göreve gelmeleri, yetki devrinden kaçınma

ve Türkiye'nin merkeziyetçi idari yapısı belediyelerde TKY'nin gerektiği gibi uygulanmasının önündeki ciddi engeller olarak sayılabilir.

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerini gösteren ölçütlerden birisi de kalite bilincidir. Bugün var olan yönetim sistemleri içerisinde kaliteyi ve insanı merkezine alan ve onları sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir anlayış olarak TKY ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple belediyelerde ve diğer tüm kamu kurumlar/ kuruluşlarında başlatılacak TKY çalışmaları önemlidir. Bu çalışmada, 2000'li yıllar itibariyle İstanbul'un üç ilçe belediyesinde geliştirilen çalışmalara ışık tutulmuştur. Bu ilçelerde gelişen TKY süreçlerinin örnek teşkil edebilmesi için TKY çalışmalarının sürdürülebilir olup olmadığı, kentsel hizmetlere ne derece etki ettiği ve yerel seçimler sonrası değişen üst yönetimlerin TKY süreçlerini benimseme durumlarının belirlenmesi ve yeni çalışmalara yansıtılması faydalı olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Ahire, S. L., Landeros, R. ve Golhar, D. Y. (1995). Total Quality Management: A Literature Review And An Agenda For Future Research, Production and Operations Management, (4)3, ss. 277-306. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1995.tb00057.x>
- Arıboğan, Ü. (2016). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Orion.
- ASQ, American Society for Quality Control, Quality 4.0, <https://asq.org/quality-resources/quality-4-0#Evolution>
- CambridgeDictionary, (Quality). <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce-t%C3%BCrk%C3%A7e/quality>.
- Demirci, H. (2014). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Demirkıran, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Drucker, P.F. (2000). Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. İstanbul: Alfa.
- Halis, M. (2000). Paradigmadan Uygulamaya, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Güvence Sistemleri. Kırklareli: Beta Basım.
- Halis, M. (2013). Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- İmai, M. (2014). Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Ishikawa, K. (1997). Toplam Kalite Kontrol. (Yayına Haz. Semih Ordaş ve Nedret Yayla). İstanbul: Kalder.
- José Tarí, J. (2005), "Components of successful total quality management", The TQM Magazine, (17) 2, 182-194. <https://doi.org/10.1108/09544780510583245>
- Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Nohutçu, A. (2005). Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite. (Editör: Coşkun Can Aktan). Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler. Hizmet-İş Sendikası Eğitim Yayınları, Yayın No: 36.
- OxfordDictionary(Quality).[https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/quality\\_1?q=quality](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/quality_1?q=quality)
- Özdemir, A. (2014). Kalite Güvence ve Standartlar Standardizasyon ve Kalite. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Sarp, N. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Sezer, Ö., (2008), Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, (4)8, 147-171.

Şahin, A. (2014). Kalite Yönetimi Teori, Sistem ve Uygulama Örnekleri, ss. 4-75. Atlas Akademi. Konya

Şimşek, Ö. (2014). İş Hayatında Önce İnsan. İstanbul: Hayat Yayınları.

West, J. P., Berman, E. M., ve Milakovich, M. E. (1993). Implementing TQM in Local Government: The Leadership Challenge. Public Productivity & Management Review, 17(2), 175-189. <https://doi.org/10.2307/3380513>

Walasek, T. A., Kucharczyk, Z., ve Morawska-Walasek, D. (2011). Assuring quality of an e-learning project through the PDCA approach. Archives of Materials Science and Engineering, 48(1), 56-60.

YÖK Ulusal Tez Merkezi (2022). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.