

Örnek Bir Kurum Olarak Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nde Gerçekleştirilen Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları

Total Quality Management Practices Carried Out in General Directorate of Land Registry and Cadastre as an Exemplary Institution

Mesut MEZKİT ^{1*}

¹ Gölbaşı Tapu Müdürlüğü, mesutmezkit@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8038-4715

* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 20.02.2024

Makale Kabul/Accepted: 26.06.2024

Araştırma Makalesi / Research Paper

DOI: 10.47097/piar.1440137

Öz

Toplam kalite yönetimi, kurumsal örgütlerde kalitenin artırılması amacıyla yönelik kullanılan felsefedir. Bu yönetim felsefesinde varılmak istenilen temel nokta, paydaşların taleplerini dikkate alarak onların beklentileri doğrultusunda hem ürün kalitesini hem de hizmet kalitesini yükselterek, verimlilik seviyesini artırmaktır. Kalite ve verimliliğin artırılması için toplam yönetim felsefesi temel alınmalıdır. Buna göre iş görenlerin morallerinin yüksekliği, memnuniyet oranının artırılması ve ödüllendirilmesi ana gaye olmuştur. Bunun yanında çalışma azim kararlılığında başarıya nasıl ulaşıldığını tespit etmek için değerlendirme ve ölçme usullere başvurulması hedeflenmiştir. Kurum içerisindeki hataların çözüme kavuşturulmasında da kalite yönetim felsefesi esas alınmıştır. Ayrıca takım ruhunun ön plana çıkarılması, başarılı olmuş örgütlerin birikimlerinden faydalanılması, yapılan planlamaların stratejik olması ve buna benzer hedeflerin üstünde durulması da amaçlardan biri olarak belirlenmiştir. Bu çalışmayla ve Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM)'nin kalite kontrol sistemine yaklaşımı, hangi açıdan baktığı ve alan uygulamalarındaki ilerleme yolunun ortaya çıkarılması amaç edinilmiştir. Bunun için TKGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülen TS EN ISO 9001:2015 Standardına göre oluşturulmuş Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi çerçevesinde merkez ve taşra birimlerindeki Kalite Yönetim Sistemi (KYS) tetkik edilmiştir. Bu sebeple ilgili birimlerin Sürekli Kurumsal Gelişim projesine uygunluğu, yeterli olup olmadığı ve etkinliğinin uygulanması yapılmıştır. Bu temel üzerinde kurum analizi yapılmıştır. Yıl içerisinde hayata geçirilen kurum içi teftişlerde ortaya çıkarılan analiz sonuçlarının hizmet veren ile hizmet alan müşteri arasındaki münasebetin nitelikli hale gelmesi yönünden çok olumlu etki meydana getirdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetim Sistemi, Tapu ve Kadastro, Kalite, Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi.

Jel Codes: M2, M5, M53, M54.

Abstract

Total quality management is the philosophy used to increase quality in corporate organizations. The main point to be reached in this management philosophy is to increase the level of efficiency by increasing both product quality and service quality in line with their expectations, taking into account the demands of the stakeholders. In order to increase quality and efficiency, total management philosophy should be taken as a basis. Accordingly, the main goal has been to increase the morale of the employees, increase the satisfaction rate and reward them. In addition, it is aimed to use evaluation and measurement methods to determine how success is achieved in determination to work. Quality management philosophy is also taken as a basis in resolving errors within the institution. In addition, highlighting team spirit, benefiting from the knowledge of successful organizations, making the plans strategic and focusing on similar goals were determined as one of the objectives. The aim of this study is to reveal the General Directorate of Land Registry and Cadastre (TKGM)'s approach to the quality control system, from what perspective it looks at it and the way of progress in field applications. For this purpose, the Quality Management System (QMS) in the central and provincial units was examined within the framework of the Continuous Institutional Development Project created according to TS EN ISO 9001:2015 Standard, carried out by TKGM Strategy Development Department. For this reason, the compliance of the relevant units with the Continuous Institutional Development project, whether they are sufficient and their effectiveness have been implemented. An institutional analysis was conducted on this basis. It has been observed that the analysis results revealed in the in-house inspections carried out during the year had a very positive effect on the quality of the relationship between the service provider and the customer receiving service.

Keywords: Quality Management System, Land Registry and Cadastre, Quality, Continuous Institutional Development.

Jel Kodları: M2, M5, M53, M54.

Atf için (Cite as): Mezkit, M. (2024). Örnek bir kurum olarak Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen toplam kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemi uygulamaları. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 242-261. <https://doi.org/10.47097/piar.1440137>

1. GİRİŞ

Üretim faaliyetinin ana gayesi değerlendirilmiş çıktının elde edilmesidir. Bu takdirde işletmede sürekli iyileşme görülecektir. Bu üretim faaliyeti, ihtiyaçlar hiyerarşisini andırmaktadır. Her devir, sürekli ilerleme göstererek akışını sürdürmüştür. Asrımızda ileri üretim imkânları, ilerlemeyi sağlayacak faaliyetlerin sürüp gitmesini sağlamaktadır. Üretim yapmak ne kadar önemli ise kaliteyle birlikte maliyetin de düşük olması kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla üretimin temel ilkesi, zamanında ve istenilen nitelikte olması ve bu çıktının müşteriye iletilmesidir. Üretimde asıl olan unsur, hizmet alıcılarının beklentilerinin ne olduğunu net anlamak ve doğru belirlemektir. Bu sebeple müşteri ya da hizmet alıcısının istek ve arzularının ilgili bölüme iletilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bunu hayata geçirecek olan da üretim yapan işletme ya da organizasyondur.

Bu makalenin ana konusu olan Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM), kalite temelli bir bakış açısını esas almıştır. Bunun için taşradaki birimlerinde hizmet alıcılarına karşı gösterilen iyileşme süreci ve hizmet alıcılarından geri dönüşüm ile kaliteli bir hizmet sunumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu sebeple kalite kontrol sistemi yaklaşımıyla, merkez ve taşra birimlerindeki saha uygulamalarında ilerleme kaydedilmesi amaçlanmıştır. Bunun için TKGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülen Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi bulunmaktadır. Bu makalede, TS EN ISO 9001:2015 Standardı çerçevesinde oluşturulmuş projenin merkez ve taşra birimlerindeki Kalite Yönetim Sistemi (KYS) tetkik edilmektedir. Bu amaç doğrultusunda birimlerin yukarıda ifade edilen projeye uygunluğunu, yeterli olup olmadıklarını ve etkinliğin uygulamasının başarı durumunun değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ayrıca bu çalışmada, kurumdaki kalite yönetim sisteminin sürekliliğinin sağlanması, noksanlıkların izalesi ve uygun olmayan durumların belirlenerek ortadan kaldırılması ve hedeflere ulaşmada yeterlilik seviyesi gibi İç Tetkik Prosedürüne göre, yılda en az bir kere her birimin denetime girmesi gibi konuların işleyişi ile ilgili süreçlerin seyri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Teknik bilgilerin yanı sıra bu makalede, kurumun belgelendirme alt yapısıyla ilgili bilgiler de verilmektedir. Yapılan kurum içi eğitimlerle hayata geçen iyileştirmenin sürekliliğine konu olan uygulamalar üzerinde de durulmaktadır. Makalede öncelikle teorik çerçeve olarak Kalite, Toplam Kalite Anlayışı, Kalite Kontrolünden Toplam Kalite geçişin tarihi ve aşamaları üzerinde durulmuştur. Araştırma kısmında ise Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm çağında Kalite Yönetiminin geleceği ve bunların çalışmamıza konu olan TKGM'nin ne kadar cevap verdiği ve yaptığı uygulamalardan nasıl dönüşler aldığı üzerinde durulmuştur.

2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE KAVRAMLARI

2.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Kalite Kavramı

Toplam kalitenin anlaşılabilmesi için öncelikle kalitenin anlaşılması gereklidir. Kalite konusu işletmeciliğin ve hizmet veren kurumların temelini oluşturmaktadır (Koçel, 2010: 373). Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerdeki beklentilerinin karşılanmasıdır. Hatta bu beklentinin fazlasıyla yerine getirilmesidir (Hitt, Ireland and Hoskisson,1995:147). Kalite olayı, üretilen malların, tespit edilen teknik kıstaslarda olup olmadığını anlamak için örnekleme ve diğer istatistikî metotların kullanıldığı bir faaliyettir. Ve bu faaliyet belirli kişiler tarafından yapılmaktadır (Koçel,2010:374). Müşteriler, hizmet alıcılar, iş dünyası, hizmet sunan kamu kurumları, kalitenin kullanımı, hususiyetleri, ölçüleri ve bunun gibi

konularda stratejik görev üstlenmektedir. Böylece kalitenin tanımlanması ve ölçülebilmesi mümkün olmaktadır. Gerek müşteriler gerekse hizmet alanlar kalitenin elle tutulur, gözle görülebilir olmasını talep ederken, bazıları da kalite kavramından ne anladığını ifadede zorluk çekmektedir (Geoetsch ve Davis, 2014: 1). Kaoru Ishikawa (2011) kaliteyi iki şekilde ele almaktadır. İlki, kalite ve müşteri tatmini ayrı düşünülemez. İkincisi ise, kalite genel anlamda ürün kalitesini aşarak insan kalitesi, süreç kalitesi ve diğer işletme bileşenlerinin kalitesinin de önüne geçmektir (Geoetsch ve Davis, 2014: 2).

Üretmek kadar üretilen mamulün de müşteri taleplerine cevap vermesi esastır. Hatta daha fazla müşteri beklenti ve isteklerinin olması muhtemeldir. Bütün bunların temelinde maliyeti düşük; kalitesi yüksek ürün isteği bulunmaktadır. Bu safhada öne çıkan ana öğe, arzu edilen nitelikteki ürünü ve hizmeti tam vaktinde, doğru bir şekilde alıcıya teslim etmektir. Bahsi geçen hususu hayata geçirmek için müşteri isteklerine konu arzuların, tam ve doğru olarak anlaşılması lazımdır. Bunun için de bilgilerin tam ve doğru bir şekilde üretimi yapan örgüte aktarılması çok önemlidir (Solak ve Korkut, 2015:105).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), üretim yapan örgütlerde "kaliteli" ürünü artırma gayesi taşıyan bir yönetim anlayışıdır (Aktan, 2012: 236). Toplam Kalite Yönetimi'nin(TKY) felsefesine göre, mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan bütün işletme, kurum ve kuruluşlar, mal ve hizmeti sundukları paydaşların (kişiler, kuruluşlar, müşteriler) ihtiyaçları çerçevesinde belirli bir kıstaslar belirler. Bu standartlar kalite, maliyetler, fiyatlar, teslim zamanı ve benzeri hususları içerir. Kuruluşlar, TKY felsefesi ölçülerinde topluma hizmet götürerek, fertleri tatmin etme çabası içinde olurlar. Dolayısıyla gerekli ilişkiler en uygun seviyede tutularak örgüt içindeki çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki münasebetler müşteri anlayışı ilkesi çerçevesinde oluşturulur. Bu prensip, tatmini en yüksek düzeyde tutacak bir yönetim becerisidir (Eren, 2003,115).

Deming'e göre (1986:168) kalite sadece kurumlar açısından ele alınmıştır. Hâlbuki çalışanlar mutlu olduklarında ve gurur duyduklarında o zaman daha kaliteli ürün elde edilmektedir. Hizmet üreten açısından kalitenin düşüklüğü, iş kaybına sebep olmaktadır. İşin kaliteli olması durumunda hem işlerin hem de iktisadi nitelikteki kurumların sürekliliği sağlanmaktadır. Bu açıdan kaliteyi, bir ürün veya hizmetin tespit edilen ya da muhtemel ihtiyaçların yerine getirilmesi kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Kontrol de mevcut neticelerle hedeflerin ve amaçların karşılaştırılmasıdır. Bu aşamada gerek görülmesi halinde düzeltmeler yapılabilir.

İşletme yönetimi sahasında yirminci asrın ikinci yarısından itibaren meydana gelen yenilikçi fikirlerle birlikte Taylorizm ve Fordizmin ehemmiyeti azalmaya başladı. Amerikalı ve Japon bilim adamlarının 1950 ve hemen akabinde işletme yönetim felsefesine katkılarının artmasıyla bu süreç hızlandı. Özellikle Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katma değer meydana getirdiği çalışmalar, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adıyla yeni bir yönetim felsefesinin doğmasına zemin hazırlamıştır. Dünyadaki işletmelerin ve hizmet veren özel ve kamu kurumlarının, yani bütün örgütlenmelerin kalite konusu ana unsur haline gelmesine zemin hazırlamış, itici güç haline gelmesine yardımcı olan birçok araştırmacı tarafından yeni fikirler ileri sürülmüştür (Aktan, 2012: 236).

Esas itibariyle TKY anlayışının geliştirilme amacı özel sektör içindi. Bununla birlikte bahsi geçen yönetim anlayışında zamanla değişiklikler meydana geldi. Gerek küçük gerekse genel

ölçekteki bütün organizasyonlara tatbik edilebileceği müdafaa edildi(Aktan, 2012: 236).TKY kavramının 1980'lerin bitişinden sonra, 1990'ların ise başlarında özel şirketlerin yönetimine girdiğini söylemek mümkündür. TKY, ilkeleri olan istatistikî verileri kullanma, müşteri tatmini, çalışan eğitimi, sürekli gelişme, takım çalışması gibi öğeler, yenilik peşinde koşan ve ufku geniş örgütler ve müesseselerce seneler boyu kullanıldı (Geoetsch ve Davis, 2016: 8-9). TKY anlayışına göre mal veya hizmet üretmek amacıyla müesseseler kurulur. Bu kuruluşların ürettikleri mal ve hizmette, muhatap kişi veya organizasyonların (müşteri-hizmet alanlar) ihtiyaçlarına uygun ölçülerde olması esastır. Belirli standartlarda imal edilen mal ve hizmetler müşterilerin tatmin edilmesine yöneliktir. Bu durum temel ilkedir. Bunun için gerekli olan ilişkiler en iyi ve uygun seviyede tutulur. Örgüt içindeki paydaşlar (iş görenler, hizmet sunanlar ve tedarikçiler) ile örgüt arasındaki ilişkilerde tatmin seviyesi en yüksek seviyede olması kaçınılmazdır (Eren, 2003:115). TKY'nin yönetim anlayışı ile varılmak istenilen hedef, müşterilerin talep ve beklentilerini dikkate alarak ürün ve hizmetlerin kalitesi yüksek tutmak ve daha verimli hale getirmektir. Bu telakkide kalite ve verimliliğin artırılması için birtakım ölçülerin yerine getirilmesi lazımdır. Özellikle çalışanın memnun olması, güdülenmesi, takdir edilmesinin yanında ödüllendirilmesi de önemlidir. Performans değerlendirme ve ölçme metotları kullanılarak, kuruluşlardaki yanlışlıklar çözüme kavuşturulmalıdır. Takım ruhuna ehemmiyet verilip başarılı organizasyonların birikimlerinden yararlanılmalıdır. Bunun yanında stratejik planlama hayata geçirilmeli ve bunun gibi hedefler üzerinde durulmalıdır (Aktan, 2012: 236).

Yirmi birinci yüzyılda kalite yönetiminin geleceğini şekillendirecek olan artan küresel rekabet, artan müşteri beklentileri, iktisadi baskılara karşı çıkma ve yönetimde yeni yaklaşımlar (Geoetsch ve Davis, 2014: 13-14) aşamasına gelmeden önce Toplam Kalite Yönetim Felsefesi, kalite mevzusunda belli başlı dört safhayı geçtikten sonra ortaya çıktı. 20. asrın başlarına kadar kalite kontrolü bir veya birkaç işgörence yapılan bir işlem idi. Yeni yüzyılda meydana gelen fen ve teknolojik gelişmeler, işletmelerde yaygın bir şekilde kalite kontrol sistemi de üretimde kullanılmaya başlanmıştır. Kalite üzerine ihtisas sahibi kişilerin sayısı artmıştır. Üretim yapan işletmelerde formen adıyla "ustabaşı kalite kontrol" sistemi geçerli olmaya başlamıştır. Dolayısıyla teşkilatlanmış üretim tesislerinde artık ustabaşılar hem işçileri denetleme görevini üstlendiler hem de kalite kontrol vazifesine yerine getirmeye başladılar (Gözlü, 1994;54).

Bunu takip eden süreçte, son ürün aşamasında "muayene" dikkate alınmaya başlandı. Shewhart'ın başlattığı "istatistikî kalite kontrol" düşüncesi 1950'li yıllarda gündeme geldi. Pareto diyagramı, histogram gibi tekniklerin üzerinde durulduğu bir zamanda "toplam kalite kontrol" kavramının kullanılmaya başlandığı üçüncü safha uygulanması fikri belirdi. Toplam Kalite Kontrol kavramının temelini oluşturduğu üçüncü evrenin diğerlerinden ayrıldığı nokta, tasarım sürecindeki ürün kalitesi kontrol sisteminin varlığıydı. "Muayene", "istatistikî kalite kontrol" ve "toplam kalite kontrol" safhalarından sonra bugünkü "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" sistemi doğmuş oldu. İlk başlarda kalite geliştirme, planlama ve kontrol konularından başka işlevi düşünülmemiş olan TKY üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Böylece ilerleyen zamanlarda asıl amacı tamamlayıcı ama olgunlaşmış bir Toplam Kalite (TK) yönetim felsefesinin doğuşuna zemin hazırlanmış oldu (Aktan, 2012: 237).

2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Üzerinde Yapılan Çalışmalar

Toplam Kalite Yönetimi'nin kökleri 1920'lerde F. Taylor'un yaptığı çalışmalara kadar dayanmaktadır(Geoetsch ve Davis, 2014: 4). ABD'de 1930 yılında toplam kalite yönetimi ile ilgi olarak ilk çalışmaların başladığı görülmektedir. Walter Andrew Shewhart, adli istatistikçi görev yaptığı Bell Telephone şirketinde İstatistikî Kalite Kontrol sahasında çok mühim araştırmalar gerçekleştirmiştir (Aktan, 2012: 236-237) Shewhart, üretimde istatistikî yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi. Bu çalışmaları 20. yüzyılın ortalarında (1950-1960 yılları) Joseph Duran, Deming, Armand Vallin Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa gibi muhtelif araştırmacılar izlemiştir (Koçel, 2010: 374).

Japonya'daki toplam kalite felsefesi üzerinde yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır ki bu alanda birçok önemli gelişmelere vesile olunmuştur. Özellikle Kaoru Ishikawa'nın 1960'lı senelerin ilk zamanlarında Kalite Çemberleri ve Sebep-Etki Analizleri konusundaki araştırmalarının toplam kalite düşünce sistemine çok önemli katkıları olmuştur. Genichi Taguchi'nin İstatistikî Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, toplam kalite kavramı yönündeki çalışmaların hızlanmasına zemin hazırlamıştır. Ayrıca Japon Taaichi Ohna tarafından geliştirilen Tam Zamanında Üretim sistemi, kitle üretimi esas alan Taylorizm ve Fordizm felsefesini de kökten değiştirdi. Hatta yıkılmasını sağladı. Kaizen felsefesi ya da Sürekli Gelişme adıyla nam bulmuş Japon Masaaki Imai'nin TKY'e önemli katkıları olmuştur (Aktan, 2012:237). Kaizen felsefesi, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi savunur. Bu yönetim sistemine göre müşteri taleplerindeki değişimler devamlı olarak incelenmelidir. Bu inceleme neticeleri mutlaka işletmelerdeki çalışanlara (hizmet sunanlar) ve tedarikçilere ulaştırılmalıdır. Bahse konu felsefe, hareketli bir şekilde aralıksız sürmelidir. Aralıksız hareketlilik, aniden yapılan yenileştirme gayretlerinden ayrılır. Kısaca Kaizen felsefesi Japonlar tarafından uzun bir zaman süresi içinde devamlı yapılan iyileştirme adıyla anılmıştır. Sürekli geliştirme felsefesi ile iyileştirme ve gelişmenin devamlılığı temin edilecektir. Bunun hayata geçmesi örgüt içindeki bütün çalışanların (buna en üst yöneticiler de dâhildir) katılımıyla mümkün olacaktır. Daha da önemlisi yönetime katılımın tesisiyle birlikte mezkûr yönetim felsefesinin ortaya çıkması sağlanacaktır (Eren, 2003:116).

W. Edwards Deming, Toplam Kalite Yönetiminin temelini atmış, çağdaş anlamda J.M.Juran ile birlikte toplam kalite yönetim felsefesinin gelişmesine sebep olmuştur. TKY yaklaşımında Deming'in önemi şuradan kaynaklanır: Deming, Japonya'da Japonlara istatistikî kalite kontrolünün nasıl yapılacağını öğretmiştir. Bunu yaparken geliştirmiş olduğu mantikî döngünün önemiyetini de belletmiştir., Deming Çevrimi ya da Döngüsü denilen bu süreç dört safhadan oluşur. Bunlar Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al . Bu mantikî süreç durmaksızın birbirini tamamlayıp sürekliliği olan deverandır(Eren, 2003:118). Geoetsch ve Davis ise Deming Döngüsü'nü (2014: 8-9) Planlamak, Uygulamak, Kontrol Etmek, Harekete Geçmek-Önlem Almak ve Analiz Etmek üzere beşli bir çevrim olarak tanımlarlar. u kalite yönetim felsefesine göre kalitenin yönetilmesi gerekliliğinden dem vurularak, 14 ilkenin tatbikinin şart olduğu tezini savunur. Bu prensiplere göre gelişme, ilerleme yönetimin ana hedeflerinden biri olmalı ve süreklilik arz etmelidir. Bu amaçla ortamın müsait olması temin edilmeli; kalite tavandan tabana her kademedeki çalışan tarafından benimsenmelidir. İstatistikî teknikler kullanılmalı, işletmelerin iş ve işlemleri sadece fiyata göre değerlendirilmemeli, üretim ve hizmetler için devamlı sorgulayıcı davranılmalı ve sorunların çözümü için iyileştirme yapılmalı, işbaşında eğitim verilmeli, rakamlarla ölçme

işine son verilmeli, herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmeli ve yönetim belirlenen bu ilkeler doğrultusunda gerekli önlemleri almalıdır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1995:147).

K.Ishikawa'nın geliştirdiği "Kalite Çemberleri"nde, katılımı ve kalite olayının bütün çalışanlara yayılması sağlanmıştır. Kalite Çemberleri'nin çalışmalarında kullanılmalarını tavsiye ettiği Balık Kılıcı diyagramları, histogram, Pareto Analizi ve 80/20 ilkesi gibi tekniklerle kalitenin sistematik usulde incelenmesinde etkisi olmuştur. J.Juran ise yazılı usulleri vb. kırtasiyeciliği takip etmektense takım ilişkilerine ve kalite geliştirmeyi tavsiye etmiştir (Koçel, 2010: 375). Juran'ın kalite felsefesine, İlerlemek için Juran'ın Üç Temel Adımı, Kalite İyileştirme İçin Juran'ın On Adımı, Pareto İlkesi ve Juran Üçlüsü (Geoetsch ve Davis, 2014: 10) gibi hususlarda katkı yapmıştır. Sıfır hata kavramı P.Crosby tarafından kullanılmıştır. Sıfır hata kavramı ile kalitenin engellenmesi değil, mükemmelleştirme olayı olduğu vurgulanmış (Koçel, 2010: 375); üç bileşenden oluşan Kararlılık, Eğitim ve Uygulama, Kalite Aşısıyla Kalite İyileştirme İçin Crosby'nun On Adımı adıyla kalite yönetim felsefesine katkı sağlamıştır (Geoetsch ve Davis, 2014: 12). Aynı şekilde Feigenbaum da kaliteyi, üretim faaliyeti sona erdikten sonra kontrol etmek, ham madde alınırken başlayan bir aşama olduğunu belirtmiştir (Koçel, 2010: 375).

2.2. Kalitenin Belgelenmesi ve ISO Standartları

Amerikan Kalite Kontrol Derneği, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği, Türkiye Kalite Derneği (KalDer), Ulusal Kalite Kuruluşları Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Avrupa Kalite Teşkilatı gibi uluslararası ve ulusal kalite kuruluşları toplam kalite yönetimi için çalışmalar yapmaktadır. TKY uygulamaları dünya çapında o ölçüde benimsenmiş ve yaygınlaşmıştır ki, buna katkıda bulunan belli başlı fikir sahipleri adına, muhtelif kurumlar namına TKY sahasında başarı gösteren kuruluşlara ödüller verilmesi aşamasına geçilmiştir (Eren, 2003:128).

Zamanla istatistikî bir uygulama olmaktan çıkan Kalite kavramı, daha metodolojik bir safhaya geçilmesine imkân sunmuştur. Yönetim felsefesini esas alan bütüncül bir bakış açısının uygulamaya geçmesiyle çeşitli kuruluşlara yol gösterici bir rehber haline gelmiştir. Yani "müşteriye kaliteli mal/hizmet" arz edebilmek için birtakım ölçüler getirilmiştir. Bununla ilgili rehberlik edecek kılavuzlar geliştirilmiştir. İşletmelerin işbu kıstaslara ulaşmış ulaşılmadıkları bazı kurumlarca sertifikalar verilerek belgelenmeye başlanmıştır (Koçel, 2010: 381). Bunun için Cenevre'deki Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO), Türkiye'de 1992 yılından itibaren ISO Standartları şeklinde bazı kıstaslar yayınlamaya başlamıştır (Esin, 1992/13:4). Bu sebeple işletmelerin ya da hizmet eden kamu kurumlarının müşterilerine ya da hizmet alıcılarına karşı "sıfır hata" ile ulaşması için ISO Standartları 9000 serisi ve 14000 serisi şeklinde iki grup teşkil ettirilmiştir.

Bir işletme iç işleyişini nasıl hayata geçirmesini gerektiğini bir takım usullere göre yapmaktadır. Kılavuz niteliğindeki bu seriler, 9000'li rakamlarla ifade edilmektedir. Buna göre 9000, 9001, 9002, 9003 ve 9004 rakamları şu başlıkları ihtiva etmektedir: ISO 9000: Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi-Seçim Kullanımıyla alakalı standartları, ISO 9001: Tasarım, üretim, tesis ve hizmette kalite standartları, ISO 9002: Üretim ve tesislerde kalite standartları, ISO 9003: Son denetleme ve deneylerde kalite standartları, ISO 9004: Kalite Yönetimi-Klasik Sistem Elemanları ile ilgili standartları şeklinde sıralanmaktadır (Atilla, 1996: 11).

Bundan başka ISO 14000 serisi vardır. Bu ölçüt ise işletmelerin çevreleri ile münasebetlerinde tanımlarda, atıklar, su kalitesi, çevre kirliliği, enerji tasarrufu, gürültü, hava kirliliği gibi konularda belgelendirme yapılmaktadır (Kavrakoğlu, 1993: 11).

2.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)-İç Denetim İlişkisi

Bir organizasyonun kaliteli ürün ya da hizmet çıktısına yönelik hedeflere uygun çalışıp çalışmadığı, toplam kalite kontrol sistemi ile ölçülmektedir. Kalite değerlendirmeleriyle amaçlanan husus, kaliteden ne anlaşıldığı ya da kâfi miktarda anlaşılıp anlaşılmadığı, uygulamalardaki araştırma ve inceleme faaliyetidir. Bu denetimler neticesinde kuruluşun işleyiş sistemindeki güçlü ve zayıf tarafların tespitine gayret edilir. Bu denetim mekanizmasının uygulanmasında farklı amaçlara göre değişiklik gösterse de temelde kalite sisteminin teftiş edilmesidir. İyi uygulanıp tatbik edilmediğinin ortaya çıkarılmasıdır (Uzun, 2016/1: 10). Aytemir'e göre (1999: 20) örgüt içi kalite teftişlerinin amaç ve hedefleri, kuruluşların yazılı usullere uygun çalışılıp çalışılmadığının doğrulanması gerekmektedir. Talimatlar doğrultusunda hayata geçirilen iş ve işlemlerin yeterli mi sorusunun yanında ne kadar etkin olduğunun tespiti de önemlidir. Buna göre sistemin faaliyet ve yeterliliğine dair, bilimin ölçütlerine göre kabul edilebilir verilere erişmek, uygun olmayanları, zayıf noktaları, objektif bulguların rehberliğinde tarif etmek çok önemlidir. ISO 9000 standartlarına uygunluk belgesini almayı hedeflemek için bazı şartları yerine getirmekle mümkündür. En başta gelen şart gerekli görülen yerlerde düzeltme yapma talebinde bulunmaktır. Bunun yerine getirilebilmesi ancak işgörenlerin iyileştirme, geliştirme, araştırma çabalarına destek vermekle mümkündür. Neticede uygunluk belgesi almak, verimli bir organizasyonun hayata geçmesinden sonra mümkün hale gelecektir.

TKY'nin esası, hatayı bulmaktan ziyade oluşabilecek hatalara mani olmaktır. TKY felsefesinde bütün çalışanlar kaliteden mesuldürler. Bu sistem kuruluştaki her işgören tarafından sahiplenilmelidir. TKY, sürekli iyileştirme fikrini temel almıştır. Sürekli iyileştirme, hatalardan dolayı sorumlulukları bulunanların teşhir edilmesi değil, ancak belli bir sonuca ulaşan düşünce akışının sebebi üzerinde durulması ve bu hatanın izalesi şeklindedir (Uzun, 2016/1: 10).

İç denetim, mali nitelikli ve mali nitelikli olmayan faaliyetlerin gözden geçirilip değerlemesinin yapıldığı bir teftiş türüdür (Güredin, 1998: 15). Kuruluşların başta yönetim kurulları olmak üzere bütün idareci ve çalışanlarca icra edilen, örgüt işlerinin etkinlik ve verimliliği, mali tabloların güvenilirliği ile birlikte meri mevzuata organizasyonların intibaktaki başarısını ve güvenilirliğini ölçmek üzere düzenlenmiş işlemlerin toplamıdır (Kocabey, 1998: 25). Kurum ve kuruluşların iç denetimi yapma amacı, ister mali nitelikli olsun ister olmasın, kuruluşların faaliyetlerinin niteliğini anlamak için etraflıca değerlendirmelerde bulunmaktır. Bunun yanında iç kontrol sistemlerinin işlerliğini ölçüp değerlemeye tabi tutmaktır. Ölçme/değerlemelerden elde edilen bilgi ve verilerle yönetimin ana kademesine danışmanlık yapmaktır. İşletme ya da kuruluşların sadece yönetime değil bütün teşkilata hizmet etmesi esastır (Akyürek, 2000: 4). Kuruluş ile alakalı bütün faaliyet iç denetime dâhildir. İç denetimin genişliği tespit edilirken mali tablolar denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet kontrolünü de dikkate almak icap etmektedir (Uzun, 2016/1: 11).

3. ÖRNEK BİR KURUM OLARAK TAPU KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜN'DE GERÇEKLEŞTİRİLEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARI

3.1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmayla Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü'nün(TKGM)toplam kalite yönetimi kavramına yaklaşımı ve TKGM uygulamalarındaki gelişim süreçlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın ana materyalini TKGM'nin Kalite Yönetim Sistemine (KYS) dayanak olan bilgi, belge ve veriler oluşturmuştur.Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan Doküman Analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmadaki KYS' ye dair bilgi, belge ve veriler,TKGM'nin2009 ile 2024 yılları arasında resmi olarak yayınlanan dokümanlardan teşekkül etmiştir. Bu bilgi, belge ve verilerle TKY'nin TKGM'deki katkısının ne olduğu hakkında araştırmalarla durum tespiti yapılmıştır. TKY ile kırtasiyecilikte artma eğilimi mi ya da azalma eğilimi mi olup olmadığı ve hizmet alan müşterilerin (vatandaş)memnuniyetleri bu veriler ışığında belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tespitler,diğer kurumlarla karşılaştırma yapılarak elde edilmiştir.

3.2. Toplam Kalite Yönetimi Saha Uygulamaları

Bu çalışmayla TKGM'nin uygulamalarındaki süreçlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu sebeple, TKGM Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesinde faaliyet gösteren ve icra edilen Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi esas alınmıştır. Proje dâhilinde Genel Müdürlük ile taşra birimleri olarak kabul edilen Kadastro ve Tapu Müdürlükleri'nin iş ve işleyişleri TS EN ISO 9001:2015 Standardı açısından tekrar gözden geçirilmiştir. Bu ölçüte göre Kalite Yönetim Sisteminin(KYS)uygunluğu, yeterliliği, etkinliği dikkate alınmıştır. Daha sonra bunların takibi ve devamlılığının sağlanması yoluna gidilerek noksanlıklar ve uygun olmayan durumlar tespit edilmiştir. Tesis edilmiş olan KYS ile proje kapsamında hedeflere ulaşmada yeterli olup olmadığının kontrol ve takibi ise İç Tetkik Yöntemi'ne (İTY)göre yapılmıştır. Bu çalışma ile bütün birimlerin(Genel Merkez ve Müdürlükler) İTY ile yıl içinde bir defadan az olmamak üzere yapılan tetkiklerin ne gibi sonuçlar doğurduğu üzerinde durulmuştur. Böylece projenin verimliği üzerinde esaslı bir fikrin ortaya çıkmasına katkı sağlanmıştır. Çalışmada, Kamu Kurumu olarak TKGM 'deki uygulamalara temas edilmiştir. Paydaşların olumlu ya da olumsuz verdikleri tepkiler de incelenmiştir.

Bu araştırmanın esas amacı, TKY'nin bir kamu kurumu olarak TKGM'deki yansımalarını görmektir. TKGM'den elde edilen verilerle çalışanlar ve hizmet alıcılar açısından ne gibi artı değer meydana getirdiği noktalar üzerinde durmaktır. Aynı şekilde hangi alanlarda uygulamaların olduğunu tespit etmektir. TKY-Kurum (TKGM) ilişkisinde uygulamanın sonuçlarını somut olarak görmek için 2019 ve 2023 yılı verilerine bakmak önemli bulunmuştur. Bahsedilen yıllara ait veriler sayesinde vatandaşların (hizmet alıcılar) ve çalışanların (hizmet sunucular) olumlu ya da olumsuz etkilendiğine dair çıkarımlara ulaşmak mümkün hale gelmiştir. TKGM'nin (2019 Ocak-Ekim) on aylık verilerinde görüleceği üzere tapu harcı gelirinین 7,3 milyar TL'yi aşmasında ve yine belirtildiği üzere (Özhaseki, 2024) 2021 yılında 24 milyar 896 milyon 843 bin 26 lira harç bedeli, 2022 yılında bu rakam 43 milyar 583 milyon 849 bin 955 lira, 2023 yılının Haziran ayına kadar ise 27 milyar 414 milyon 354 bin 497 lira ile 2021 yılından bu yana toplam 95 milyar 895 milyon 47 bin 478 liralık bir rakam, hazineye yansımıştır. Bu durum Tapu ve Kadastro Genel

Müdürlüğü birimlerinde gayrimenkuller üzerine yapılan işlemler sayesinde hazineye önemli katkı sağladığına işaretir. Bu veriler, TKGM 'nin KYS uygulamalarıyla ilişkili olduğu düşünülmüştür. Her ne kadar kamu kurumu da olsa vatandaş memnuniyeti bunu göstermektedir. Kalite standartları yükselmiş bir kurumdan aldıkları hizmet, paydaşların davranış biçimlerine olumlu yansdığına şahit olunmuştur.

Çalışmanın ana temasını oluşturan TKGM ile tarihi süreç ve kurumun görevleriyle ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

3.3. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün Tarihi Gelişimi ve Görevleri

Tarihte ilk defa tapuya dair kayıtlara Fatih Sultan Mehmet devrinde tesadüf edilir. Bilahare sicil kayıtları Kanuni Sultan Süleyman döneminde dönüşüme uğramış ve ehemmiyet arz eder duruma gelmiştir. Bahsi geçen dönemde il, ilçe ve köylerdeki arazi vafındaki taşınmazlar kayda geçirilmiştir. Bunlar, "Kuyu-di Kadime" ya da "Kuyu-di Hakan-i" adıyla kaydedilmiştir (Esmer, 1976: 633).

Tapu Kurumu, 21 Mayıs 1847 yılında "Defterhane-i Amire Kalemî" adıyla kurulmuştur. Yıldırım ve Kadioğlu'nun belirttiğine göre (2010: 38) Tapu teşkilatı, Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurulmasına dek "Defterhane-i Hakan-i Emaneti", "Defter Eminliği" ve "Defterhane-i Hakan-i Nezareti" gibi muhtelif isimler altında mevcudiyetini devam ettirmiştir.

Tapu teşkilatının kurulduğu dönemde tesis edilen ilk kayıtlar tamamen mülkiyete ve tapu işlemlerine yönelik olmuş; harita, kadastro ve güncelleştirme konularında ise hiçbir çalışma yapılmamıştır. Cumhuriyetin ilanı ve yeni teşkilatlanmanın gereği olarak bağımsız bir tapu teşkilatının oluşturulması konusu önem kazanmıştır. Bunun üzerine 1924 yılında Tapu Umum Müdürlüğü teşkilatı (TKGM,2024/a) kurulmuştur. Bu teşkilat bünyesine 1925 yılında 658 Sayılı Kanunla Kadastro Birimi ilave edilmiştir (Esmer, 1976: 46). Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün bugünkü kuruluşu, görev ve yetkileri "Tapu ve Kadastro Umum Müdürlüğü Teşkilat ve Vazifeleri Hakkındaki" 29 Mayıs 1936 tarih ve 2997 Sayılı Kanuna dayanmaktadır. 2997 sayılı kuruluş kanunuyla TKGM, Maliye Bakanlığı'na bağlı ve müstakil bütçeli bir Genel Müdürlük hakkını kazanmıştır. Genel Müdürlük daha sonra 7 Temmuz 1939 tarihli ve 3707 sayılı Kanun ile Adalet Bakanlığı'na, 10 Ağustos 1951 tarihli ve 5840 sayılı Başbakanlığa (Esmer, 1976: 47), 22 Kasım 2002 tarihinde Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'na (Ateş vd., 2009: 4), 08 Temmuz 2011 tarih ve 27988 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan bazı kuruluşların bağlı ve ilgili oldukları bakanlıkların değiştirilmesine ilişkin tezkere ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlanarak bugünkü statüsüne kavuşmuştur (TKGM,2024/a).

Cumhurbaşkanlığı 4 Sayılı Kararnamesi'ne göre (2018, Temmuz) TKGM Genel Müdürlüğüne ait vazifeler belirtilmiş, yetkili olduğu konular açık bir şekilde izah edilmiştir. Buna göre TKGM, taşınmaz mallarla ilgili akitlerle her türlü tescil işlerinin yapılmasını, hazinenin sorumluluğu altındaki tapu sicillerinin düzenli bir biçimde tutulmasını, siciller üzerinde değişikliklerin takibini, denetlenmesini, sicil ve belgelerin korunmasını ilgili mevzuata uygun olarak sağlamak, ülke kadastro sununun yapılmasını, uygulanmasını sağlamak ve yeni tapu sicillerinin düzenlenmesi için temel prensipleri tespit etmek, büyük ölçekli kadastral ve topografik haritaların üretilmesi amacı ile jeodezik altyapı, havadan

fotoğraf alımı, 1/5000 ve daha üst ölçekli fotogrametrik ve yersel harita üretim hizmetlerini yapmak, Türkiye Cumhuriyeti uyruklu gerçek ve tüzel kişilerin yurt dışındaki taşınmazları ile ilgili hak ve menfaatlerini korumak, devletlerarası emlak müzakerelerine katılmak, görev alanıyla ilgili konularda, diğer ülkeler ve uluslararası kuruluşlar ile işbirliği yaparak müşterek projeler planlamak, yürütmek,16/6/2005 tarihli ve 5368 sayılı Lisanslı Harita Kadastro Mühendisleri ve Büroları Hakkında Kanun hükümlerine göre harita ve kadastro mühendislik bürolarına lisans vermek, bu büroların faaliyet usul ve esaslarını belirlemek ve denetlemek, taşınmaza yönelik aracılık faaliyetlerini düzenlemek, lisans vermek, bu faaliyetlerin usul ve esaslarını belirlemek ve denetlemek gibi hizmetlerle görevlidir.

3.4. TKGM'nin Kalite Politikası

TKGM (2019,2018/2011/2007), Kurum Kalite Politikası açıklamış edilmiş ve bu politika üst yönetim tarafından da güvence altına alınmıştır. Buna göre, Mekânsal bilgi sisteminin altlığını oluşturmak ve modern tapu ve kadastro müdürlüklerinin kurulması amacıyla başlatılan Tapu ve Kadastro Modernizasyon Projesi (TKMP), TAKBİS sayılabilir. Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi'nin (SKGP) bir bileşeni de kurumsal kimlik çalışmaları da kalite politikası çerçevesinde kabul edilmiştir. Çalışma ortamlarının iyileştirildiği, altyapı ve donanımın yenilendiği ve kurum logosunun da içinde bulunduğu kurumsal kimlik kılavuzu yayınlanarak kalite ölçütlerinin uygulanacağı belgelendirilmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun amaçları doğrultusunda ve İç Denetim Biriminin de kurulmuştur. Böylelikle kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verilebilirliği ve mali saydamlık gözetilerek çalışmalara yön verileceği kayıt altına alınmıştır. Bu stratejik plan doğrultusunda kurum faaliyetleri mevzuat, etik değer ve ilkeler, ulusal ve uluslararası standartlara göre yürütülmesi için her daim eğitim çalışmalarına devam edildiği belirtilmiştir. Somut bir uygulama olarak merkez ve taşra birimlerinde atık kâğıt, plastik, cam kutuları toplama ve geri dönüşüm kutuları oluşturulmuştur. Bu çalışmalar artarak devam ederken çevreye karşı sorumluluk bilinci içerisinde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi standartlarına uygun bir kurum olmak için hedef belirlendiği ifade edilmiştir. TKGM bu hedef doğrultusunda mülkiyete ait bilgileri güncelleyerek bilgi sistemi ortamında muhafaza etmektedir. Bu şekilde hizmet alıcılara güvenli hizmet sunmaktadır. Arz edilen bu hizmet kalitesinin artırılması, böylece Coğrafi Bilgi Sistemi(CBS) altlığının oluşturularak e-Devlet kapısından hizmet sağlamak da kalite politikası içinde yer almıştır. KYS'de hizmet verilen müşteri, kurum ve paydaş kuruluşların memnuniyeti ön plana çıkarılmıştır. TKGM'nin kalite politikasında "hizmette kalite ve kalitede süreklilik" düsturu esas kabul edilmiştir. TKGM' de KYS, TS EN ISO 9001 kıstaslarına göre kurulmuştur. TKGM kurumu 2024 yılına ait Kalite Eylem Planını (KEP) güncellenerek (TKGM,2024/b) kalite politikasındaki istikrarını sürdürmüştür.

3.4.1. Mevzuat Çerçevesinde Kalite Politikası: Talimatlar

TS EN ISO 9001:2015 KYS, TKGM'nin teşkilatlarında kanun tüzük genelge ve diğer iç mevzuat çerçevesinde icra edilen bütün faaliyetlerini de içine alan TKGM'nin toplam kalite yönetimi politikasını belirlemek amacıyla 02.11.2009 tarihinde yürürlüğe giren Kalite El Kitabını yayınlamış, 2013'te (1/8) güncelleme yapılmış; en son olarak da TS EN ISO 9001:2015 Kalite El Kitabı adıyla 04/14.06.2023 tarihinden itibaren tabi tutarak sürekli gelişme stratejisini izlemiş ve hizmet alan vatandaşlara müşteri tarifini getirmiştir (TKGM,2024/d:8).

Bunun yanı sıra TKGM, 2024-2028 Stratejik Planı; 5 yıllık süreçte Genel Müdürlüğün orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içerecek biçimde hazırlanmıştır. TKGM'nin 2024-2028 dönemini kapsayan stratejik plan çalışmaları; 02.12.2022 tarih ve 2022/9 sayılı Genelge ile merkez ve taşra birimlerine duyurularak başlatılmıştır. Bahsi geçen rehber niteliğindeki Kalite El Kitabı kurumun tanıtıcı temel bilgilerinin yanında bağlantılarının, muhteviyatının, dâhili ve harici konuların hizmet alanlara karşı esas taahhütleri ifade edilmiştir. Kalite El Kitabı'nda zikredilen standartlar merkez ve taşra birimleri tarafından KYS'nin nasıl tatbik edileceği ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. Bu el kitabı, TKGM'nin Kalite Politikasına, kalite anlayışına, organizasyonun yapısına atıf yapmaktadır. İlgili birimlerde Kalite El Kitabı rehberliğinde tatbikatlar yapılırken TKGM'nin yöntemlerine, talimatlarına, süreçlerine, iş akış şeması ve formlarına gönderme yapılmaktadır. KYS içerisindeki uygulamaların ayrıntıları, talimatlar çerçevesinde tayin edilmiştir. Kalite El Kitabında, TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistem Standardı ile alakalı uygulamaları ihtiva eden genel izahatlara yer verilmiştir (TKGM, 2018a:7).

3.4.2. Kalite Politikasının Kapsamı

TKGM'nin (2019, Ekim) Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi kapsamında teşkilatın KYS kriterleri, TS EN ISO 9001 çerçevesinde tesis edilmiştir. Bu KYS ile uygunluğunun, yeterliliğinin, etkinliğinin, takibi ve sürekliliğinin temini amaçlanmaktadır. Varsa noksanlık ve uygun olmayan durumlar, ortaya çıkarılır. Tespit edilen bu hususların giderilmesi temel gaye olmuştur. Taşra ve merkez teşkilatlarında kurulmuş olan KYS ile hedeflere ulaşmak için her yıl gerçekleştirilen iç tetkik çalışmaları 2019 yılı için tamamlanmıştır. Daha sonra Türk Standartları Enstitüsü(TSE) tarafından 24 - 27 Haziran 2019 tarihlerinde TKGM'ye yönelik gerçekleştirilen belge yenileme tetkiki sonucunda merkez ve taşra birimlerine KYS'nin TS EN ISO 9001:2015 kistaslarına uygunluğu onaylanmıştır. Böylece belge kullanım hakkı tanınmıştır. Bu kapsamda; TKGM, 09.07.2019 tarih ve KY-6078/10-R15 numaralı TSE Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ile birlikte 09.07.2019 tarih ve TR-KY-6078/10-R15 numaralı IQ Net Belgesini almaya hak kazanmıştır. KYS'nin TS EN ISO 9001:2015 standardına uygunluğu tasdik edilmiştir. Bu belge kullanım hakkı kazanmasının temelini meydana getiren atıf yapılan ölçü ve belgelerin önem politikası TKGM'nin Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi'nin kistasıdır.

3.4.3. Atıf Yapılan Ölçü ve/veya Belgeler

TKGM (2018a:8) Kalite El Kitabı'na göre ölçü ve/veya belgelere yapılan atıflar, bu standardın uygulanması açısından TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı, ISO 9004 Kalite Yönetim Yaklaşımı-Bir Kuruluşun Sürdürülebilir Başarısı İçin Yönetim Standardı, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Esaslar, Terimler ve Tarifler Standardı, Yöntemler (prosedürler), Talimatlar, Süreçler, İş Akış Şemaları ve Formlar, Kurumda görev sahasına giren hizmetler dâhilindeki birincil ve ikincil seviye kanuni mevzuatlardır. Bunun için TKGM'nin her türlü dâhili husulardaki zayıflıklar ve güçlü yanlarla tehdit ve fırsatları tespit etmek için GZFT(SWOT) Analiz tekniği kullanılmaktadır. Harici yani dış hususların tahlilinde ise PESTE(ÇEVRE) Analiz tekniği kullanılmaktadır. Bu analiz tekniği ile kurumun Politik, Ekonomik, Sosyal-kültürel, Teknolojik ve Ekolojik manada çevrenin ne olduğunu ve nereye gitmekte olduğu tespit edilebilmektedir.

3.5. TKGM Kalite Politikası- Müşteri Odaklı İlişkileri

TKGM'nin kalite politikasının müşteri odaklı olduğu bilinmektedir. Müşteri şeklinde tarif edilen hizmet alıcılarının kalite politikası- müşteri odaklı ilişkileri çerçevesinde TKGM'nin, açıkladığı hedeflere ulaşmak için memnuniyet odaklı bir çalışma sürdürdüğü görülmektedir. TKGM'nin stratejik plan çalışmalarında ana ilke bütün tarafların gelecekle ilgili amaç ve hedef birliği içinde olmasıdır. Yani hizmet sunucular ile alıcıların yani müşteri olarak kabul edilen vatandaşların müşterek yönetim prensipleri doğrultusunda stratejik plana dâhil edilmesidir. Buna göre TKGM'nin Stratejik Planı'yla alakalı taraflar paydaş matrisi ve paydaş, ürün ve hizmet matrisi başlıklarıyla sınıflandırılmış ve bunları da kamuoyuna ilan etmiştir. Müşterilerden/paydaşlardan Ampirik Anketler, Öneri Sistemi ve Hizmet Takip Masası ALO181 Çağrı Merkezi vasıtasıyla elde edilen bilgi, beklenti, tavsiye ve şikâyetler düzenli olarak takip edilmektedir. Ayrıca bunlar kayıt altına alınarak değerlendirilmekte, taraflara mevzuat çerçevesinde geri dönüş sağlanmaktadır (TKGM, 2018a:11).

TKGM müşteri (vatandaş) ile ne zaman, kiminle, nasıl ve kimin iletişim kuracağını KYS ile tespit etmiştir. Buna göre KYS ile lazım gelen yatay/dikey ve iç/dış iletişim yöntemleri belirlenmiştir. Belirlenen bu metotlarla CİMER, Hizmet Takip Masası, Bilgi Edinme, SMS, EBYS, Çalışan Memnuniyeti Anketi, ALO181, Öneri Kutuları, Genel Müdürlük Web Sitesi, Elektronik Pano, Çalıştay ve Konferanslar, Telefon, Birimlerdeki İlan Panoları, İnternet, E-Posta, Toplantı ve Eğitimler, E-Eğitim, Zirve, Kongre gibi faaliyetler icra edilmekte, böylece hizmet alanlarla iletişim sağlamaktadır (TKGM, 2018a: 24).

Müşterilerden/vatandaşlardan sağlanan geri besleme bilgileri, beklentiler, öneri ve şikâyetleri muntazam olarak takip edilmektedir. Bunlar kayıt altına alınmakta ve değerlendirilmektedir. "Öneri ve Proje Sistemi İş Akış Şeması ve Talimatı" nda ayrıntılı olarak belirtildiğine göre Vatandaş/Müşteri Şikâyeti Değerlendirme İş Akış Şeması ve Talimatı, Öneri ve Proje Sistemi İş Akış Şeması ve Talimatı, Tapu Müdürlükleri İçin Hizmet Takip Masası İş Akış Şeması ve Talimatı gibi belgelerle müşteri ile iletişim tesis edilmektedir (TKGM, 2018a: 25).

3.6. Hizmet Alanlara Ait Mülkiyet

TKGM'nin (2018a: 28) ilgili belgesinde belirtildiği üzere gerek taşra teşkilatı gerekse merkez teşkilatı tarafından verilen hizmetler için kuruma müşteriler ve dış tedarikçilerce ulaştırılan bilgi, belge ve/veya malzemeler hizmet alıcısı olan müşterinin mülkiyeti kabul edilmektedir. TKGM, hizmet alanlara ait mülkiyetin muhafazası için gerekli tedbirleri yerine getirmektedir. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu(KVKK) çerçevesinde görev alanına ait bilgileri kullanım yetkisine TKGM sahiptir. TKGM, KVKK tarafından kendisine tanınan yetkiler çerçevesinde müşteri veya dış tedarikçilerin bilgi, belge ve malzemeleri kayıt altına alınmaktadır. Bu bilgi, belge ve malzemelerin kaydı hem elektronik hem de fizikî olarak tutulmaktadır. Bu kayıtlar devletin teminatı altındadır. Muhafaza, bu güvence ilkesine göre sağlanmaktadır. Herhangi olumsuz bir durumda taraflarla mevzuat çerçevesinde haberleşmeye geçirilerek yazılı olarak bilgilendirilmektedir. Bundan başka meydana gelebilecek sahtecilik iş ve işlemlerine karşı TKGM'nin resmi sitesinden hizmetin sunulmakta olduğu görülmekte, e-Devlet üzerinden taraflara sistemli bir şekilde bilgilendirme mesajı gönderildiği anlaşılmaktadır (TKGM. (2018a: 28).

3.7. İç Tetkik

TKGM'nin (2018a:31) merkez ve taşra birimlerinde kurulmuş olan KYS kapsamında, eksiklikler, aksayan yönlerin tespiti, varsa şikâyetler ve benzeri hususlar için düzenli olarak iç tetkikler yapıldığı görülmektedir. İlgili belgede de görüleceği üzere iç tetkik uygulaması "TS EN ISO 19011 Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu" ve "İç Tetkik Prosedürü" kılavuzuna göre yapılmaktadır. TKGM'de (2018b:1) belirtildiği üzere KYS İç Tetkik Kılavuzu, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yayınlanmış ve birtakım ilkeler tespit edilmiştir. Yine Tetkikçilerin Değerlendirilmesi ve Yeterliliği başlığı altında iç tetkikçilerin vasıfları (TKGM,2018b:2-3) ortaya konularak değerlendirmelerin tarafsız ve herkes tarafından kabul edilebilmesinin ehemmiyeti net bir şekilde belirtilmiştir.

Bu amaçla, TSE tarafından TKGM'ye 10 -14 Eylül 2018 tarihleri arasında TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardına göre hayata geçirilen 2. Gözetim ve Geçiş Tetkiki sonucunda KYS Belgesi verilmiştir. Bu 2. Gözetim ve Geçiş Tetkiki raporunda, farkındalığın artırılması amaçlanmıştır. Bu sebeple bilgilendirme ve eğitimlere devam edilmesi tavsiye edilmiştir (TKGM, 2019, Haziran:11).

TKGM, KYS amacı doğrultusunda 2024 İç Tetkik Bilgilendirme Toplantısı düzenleyerek (TKGM,2024/c) çalışanların, kurumun ve müşterilere daha iyi hizmet sunma imkânı için anlayış ve uygulama birliğinin teminine yönelik İç Tetkik çalışmalarını revize ederek sürdürdüğü görülmüştür. Bunun için ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemi standardının tetkikçi gözüyle yorumlanması, tetkikin tanımı, planlaması, tetkik edilen taraf ile iletişim kurulması, tetkik uygulaması, sonuçlandırılması, tetkik raporunun hazırlanması, kayıtların saklanması ve varsa takiplerin yapılması hayata geçirilmiştir. Kalite Sistem Tetkiklerinin her aşamasında ortak yöntem kullanılması, 'ISO 19011'de tanımlandığı şekli ile; "tayin edilen tetkik kriterleri kapsamında toplanan tetkik delillerinin, uygunluk derecesini belirlemek için bu delillerin objektif olarak tetkik kriterleriyle kıyaslanarak değerlendirilmesi ve bulguya dönüştürülmüştür. Bahsedilen anlayış ve uygulama birliğinin sağlanması konusunun tamamı KYS İç Tetkik toplantısıyla gerçekleştirilmiştir.

3.8. Müşteri/Vatandaş Memnuniyeti

TKGM, KYS politikaları doğrultusunda müşteri memnuniyetini esas kabul etmiş ve buna göre önlemler almıştır. Tedbirler kapsamında ALO 181, öneri kutuları, hizmet takip masası, iç ve dış müşteri memnuniyet anketleri ve web öneri sistemi hizmetleriyle müşteri memnuniyeti takibinin yapıldığı görülmektedir. Yukarıda sayılan araçlarla elde edilen veriler, istatistikî metotlar kullanılarak analiz edilmektedir. Daha sonra kalite yönetim sistemi performans raporu hazırlamaktadır. Bahsi geçen raporlara göre alınması gerekli tedbirler, üst yönetime rehberlik etmektedir (TKGM,2019, Haziran:11).

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (2016:31) 2016 Yılı Toplam Alo 181 Hizmetleri Kapsamında Hizmet Alan Memnuniyet Sonuçları'nda görüleceği üzere TKGM'nin vatandaşa verdiği hizmetten geri bildirim oranı %91.27dir.

Tablo 1. Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Personel ve Hizmet Alan Memnuniyeti Değerlendirme Bulguları

| KURUM | YAPILAN ARAMA TOPLAMI | MÜŞTERİ MEMNUNİYET ORANI |
|-------------------|-----------------------|--------------------------|
| TKGM | 9104 | %91,27 |
| Ç.E.D Çalışmaları | 8396 | %84,96 |
| Çevre Yönetimi | 2658 | %85,92 |
| Kentsel Dönüşüm | 1077 | %91,77 |
| Meslekî Hizmetler | 338 | %89,12 |
| Mekânsal Planlama | 77 | %77,43 |
| Yapı İşleri | 159 | %84,47 |
| Tabiat Varlıkları | 75 | %80,30 |
| Coğrafi Bilgi | 2 | %100,00 |

Kaynak: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2016/31): Strateji Geliştirme Başkanlığı, Personel ve Hizmet Alan Memnuniyeti Değerlendirme Raporu.

TKGM'yi doğrudan ilgilendiren ALO 181 hattı ile müşteri memnuniyetinin ve sorgulamanın arttığı gözlemlenmektedir. Anadolu Ajansı'nda (AA) (2019, Ekim) çıkan haberdeki resmi verilere göre Çevre ve Şehircilik Bakanlığının "Alo 181" çağrı merkezi vasıtasıyla, yılın ilk 6 ayında 320 bin 101 hizmet alıcısı olan vatandaşın istek, beklenti ve şikâyetleri çözüme kavuşturulmuştur. Bahse konu verilerde daha çok çevre ile ilgili meseleler, kentsel dönüşüm ve tapu kadastro uygulamalarına yönelik aramaların ön plana çıktığı görülmektedir.

Alo 181 hattının 2013'ten bu yana hizmet verdiği belirtilmekte (AA, 2019, Ekim) 2019 yılının ilk altı ayında 2 milyon 450 bin 265 kez arandığı görülmektedir. Bu aramalardan 320 bin 101 kişinin ihbar, şikâyet, bilgiye dair talepleri, soruların yanında sorunlarının da neler olduğu tespit edilmiş ve sonuçlandırılmıştır. Çağrı merkezine gelen aramalarda ilk sıra %84 ile bilgi edinme talepleridir. Bunu %11 ile tapuda işlem yapmak için alınan randevular, %4 ile şikâyet ve yüzde 1 ile ihbar bildiriminin takip ettiği gözlemlenmiştir. Çağrı adetlerinde 2018 yılının aynı dönemine göre % 25,22 artış yaşanmış, iletişim hattı tarafından yıldan bu yana hız kazanan Kentsel Dönüşüm ve İmar Barışı ile ilgili gelen soruların cevaplandırıldığı görülmüştür. Ruhsat ve imara aykırı yapıları içine alan İmar Barışı ve Yapı Kayıt Belgesi hakkında ise vatandaşların, başvuru şartlarını, ödeme bilgileri ve sonrasında gerçekleşecek tapu işlemlerine ilişkin konularda soru sorması dikkat çekici bulunmuştur (AA,2019, Ekim). Müşteri memnuniyetinde hizmet sunanların tavır ve davranışlarının çok önemli yer tuttuğu Tablo 2 'deki yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Kamu Meslek Gruplarının Vatandaşa Nazik/Kibar Davranma Oranları

| OYLAMA SONUCLARI | |
|--------------------------------|-------------------------|
| Tapu personeli | %43.90 - 7968 oy |
| Öğretmen | %17.10 - 3104 oy |
| Diğer | %11.92 - 2164 oy |
| Doktor | %5.43 - 985 oy |
| Hemşire, sağlık memuru | %4.85 - 881 oy |
| Polis | %4.63 - 841 oy |
| Adliye personeli | %3.98 - 723 oy |
| Belediye personeli | %3.17 - 575 oy |
| Maliye personeli | %2.52 - 457 oy |
| Okul müdürü, yardımcısı | %2.48 - 451 oy |

Kaynak: TKGM, 2019, Kasım.

TKGM'den verilen bilgide (2019, Kasım) Memurlar.net internet sitesinin vatandaşa "Sizce hangi meslek grubu vatandaşa nazikçe/kibarca davranıyor?" sorusunu yönelttiği ankette, Tapu Personeli cevabı yaklaşık 7968 oy ve yüzde 43.90 oy oranıyla ilk sırada yer almasının KYS'nin tapu çalışanları uygulamasına yönelik olumlu katkısının olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3. TKGM Hizmet Takip Masası Bulguları
TKGM KYS HİZMET TAKİP MASASI ANKET ANALİZİ

| YILLAR | TAPU MÜDÜRLÜĞÜ | | KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ | | TKGM GENEL | |
|--------|----------------|------------------|--------------------|------------------|------------|------------------|
| | ÖRNEKLEM | MEMNUNİYET ORANI | ÖRNEKLEM | MEMNUNİYET ORANI | ÖRNEKLEM | MEMNUNİYET ORANI |
| 2011 | 85.038 | 95.11% | | | 85.038 | 95.11% |
| 2012 | 116.072 | 97.63% | 15.989 | 95.98% | 132.061 | 96.81% |
| 2013 | 135.330 | 97.89% | 28.544 | 97.23% | 163.874 | 97.56% |
| 2014 | 173.761 | 98.37% | 36.740 | 98.31% | 210.501 | 98.34% |
| 2015 | 176.821 | 97.55% | 25.844 | 99.10% | 202.665 | 98.33% |
| 2016 | 161.780 | 98.27% | 21.459 | 98.90% | 183.239 | 98.59% |
| 2017 | 153.019 | 98.00% | 22.361 | 98.96% | 175.380 | 98.48% |
| 2018 | 154.993 | 98.46% | 20.203 | 99.34% | 175.196 | 98.90% |

Kaynak: TKGM, 2018, Aralık.

TKGM'nin KYS hizmet takip masası anket analizlerine bakıldığında 2011 yılından itibaren devamlı yükselen müşteri memnuniyetinin olduğu görülecektir. TKGM Bölge müdürlüklerinde; Hizmet Takip Masası uygulamaları ile olabilecek olumsuz hal ve hareketlere mani olmak ve vatandaş memnuniyetini arttırmak için "Müşteri Memnuniyet Anketi" tatbik edilmiştir (TKGM, 2018, Aralık). Buna göre 2011 yılında 85.038 vatandaşla anket yapılmıştır. Bu anket sonuçlarında vatandaşın %95, 11'inin memnuniyeti görülmektedir. Vatandaş memnuniyetinin devamlı arttığı bu tarihten sonraki anketlerde bariz bir şekilde görülmektedir. Buna göre yukarıdaki verilere bakıldığında 2018 yılındaki memnuniyet oranı %98,90 ile en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

KYS ve Etik değerler kavram çerçevesinde TKGM'de (2019, Haziran:19) vatandaşa sunulan hizmetin kalitesini arttırmak, iş ve işlemlere hız kazandırmak, TKGM ile müşteri arasında faydalı, etkin ve iyi bir iletişim için çalışan ALO 181 Tapu Kadastro Çağrı Merkezi aracılığı ile yapılan bilgilendirilmelere 15.09.2014 – 30.04.2019 tarihleri arası, 42.093 müşteriye telefon ile geri dönüş yapılmıştır. Bu geri dönüşlerden memnuniyet oranının yüzde 92,16 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 2.048 vatandaşımıza e-posta ile geri dönüş yapıldığı görülmüştür. TKGM Vatandaş/Müşteri Memnuniyeti Anket Analizi'ne 07/10/2018 - 24/04/2019 arasında il il bakıldığında memnuniyet nispetinin %80,77 olduğu görülmektedir (TKGM, 2019, Haziran: 26).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

TKGM'nin 2009 ile 2024 yılları arasında resmi olarak yayınlanan dokümanlardan TKY'nin TKGM'deki katkısının ne olduğu hakkında, araştırmalarla durum tespiti yapılmıştır. Tablolardaki (1,2,3) veriler değerlendirildiğinde TKY ile kırtasiyecilikte azalma eğilimine şahitlik edilmiştir. Hizmet alan müşterilerin (vatandaş) gel-gitlerden kurtulması neticesinde memnuniyet oranının artması bunun somut göstergesidir. Bu tespitler, diğer kurumlarla mukayese edildiğinde de görülmüştür.

TKGM'nin kalite yönetim sisteminin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini arttırmak için büyük çaba sarf ettiği görülmektedir. Bunun için stratejik amaç ve hedeflerini belirlemiştir.

Hem iç hem de dış tetkik ve denetim sonuçlarından çıkan veriler ışığında sürekli iyileştirme çabasına şahit olunmaktadır. İfade etmek gerekir ise düzeltici faaliyetler, geri bildirim/anket ve iç denetim sonuçları,tavsiye sistemi, iyileştirme takım çalışmaları ve KYS performans raporu neticeleri bunu göstermektedir.

TKGM, kalite yönetim sistemi birleşme sürecinde planla-uygula-kontrol et-önlem al safhalarından meydana gelen döngüyü bünyesinde barındırmaktadır. Böylece müşteriye hizmet veren kamu kuruluşu niteliği ile kalite kontrol uygulamalarını bütün diğer çalışmalara paralel bir şekilde devamlılık arz eden iyileştirme kapsamında ele almaktadır. Hayata geçirilen bu çalışmalarda verilerin toplanması sürekli hale gelmiştir. Bu safhadaki durum ile karşılaştırılarak kalite kontrol uygulamaları yapılmıştır. Bu temel üzerinde de kurumun analizi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yönetimin gözden geçirme toplantılarındaki temel hedeflerden biri de yıl içerisinde hayata geçirilen kurum içi teftişlerde ortaya çıkarılan analiz sonuçlarının hizmet veren ile hizmet alan müşteri arasındaki münasebetin nitelikli hale gelmesi yönünden çok olumlu etki meydana getirdiği görülmüştür. Bununla birlikte vatandaşların hizmet alım sürecindeki bürokrasi, istenilen seviyeye düşürülemediği de tespit edilmiştir. Ancak bu konuda ciddi anlamda çalışma yapıldığı TKGM'nin resmi verilerinden anlaşılmaktadır.

Bu anlamda TKGM, resmi verilerinden ve uygulamalarından anlaşılacağı üzere bütün birimlerinde TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı gereği 2019 iş akışı uyumu tamamlanmıştır. Merkez ve taşra birimleri İç Tetkikleri de bitirilmiştir. Ayrıca Takip Tetkikleri yapılmış, İç Tetkik Prosedürü ve İç Tetkik soru listesi çerçevesinde yapılan İç Tetkikler ile tespit edilen küçük uygunsuzluklarla alakalı düzeltici faaliyetler başlatılmış ve ilgili toplantılar gerçekleştirilmiştir. Şu kadar var ki, bunları yerine getirecek olan TKGM çalışanlarıdır. TKGM bünyesinde hizmet verenlerin "Kalite Yönetim Anlayışını" benimsemeleri ve bu anlayışı da görevleri esnasında hayata geçirmeleri zaruridir. TKGM çalışanlarının hem fizikî yönden ve hem de ruhî yönden KYS'ye tam katılım sağlanması çok önemlidir.

"Yüksek Seviyeli Yapı" bilinciyle sürdürülebilir başarıyı sevk ve idare eden ve müşteri memnuniyeti odaklı çalışan TKGM'nin sunduğu hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilebilmesi maksadıyla, merkez ve taşra birimlerinde TS EN ISO 9001:2015 örneğine göre kurulmuş olan KYS'ye yönelik gerekli bilgilendirme, uyum ve farkındalığı artırma eğitim faaliyetleri sürdürülmelidir. Merkez ve taşra birimleri arasında yatay ve dikey iletişim eksikliği giderilmelidir. Bu süreç kâğıt üstünde kalmadan müşteri memnuniyetinin merkezinde olan çalışanların özlük haklarına matuf iyileştirme mutlaka hayata geçirilmelidir.

TKGM tarafından icra edilen KYS çalışmalarının; bundan sonraki dönemde de sürekliliğinin temin edilebilmesi, müşteri memnuniyeti merkezli çalışan kurumun sunduğu hizmet kalitesinin devamlı iyileştirilebilmesi adına çalışanlarla bütünleşmesi çok önemlidir. Kurumsal irade uyumunun sahadaki çalışmalara yansıtılarak ispat edilmesi ile mümkündür. Bunlar müşteriye hizmet sunumunda esastır.

TKY/KYS sistemi TKGM'de kalite yönetim sistemi birleşme sürecinde planla-uygula-kontrol et-önlem al aşamalarından oluşan bir döngü içerisinde müşteriye hizmet veren kamu kuruluşu niteliğine sahiptir. Dolayısıyla kurumun tatbik ettiği kalite kontrol uygulamaları, diğer çalışmalarına da sürekli iyileştirme sürecine katkı yapacağı açıktır.

YAZARLARIN BEYANI

Yayın Etiği Beyanı ve Etik Onay İzni: Araştırmanın tüm safhalarında araştırma ve yayın etiğine özen gösterilmiştir. Araştırmada, doküman analizi yapıldığı için etik kurul onayı gerekmemektedir.

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek olarak yapmıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Anadolu Ajansı (AA) (2019, 5 Ağustos). *Alo 181 6 ayda 320 binin üzerinde çağrı aldı.* <https://www.tkgm.gov.tr/tr/icerik/alo-181-6-ayda-320-bin-uzerinde-cagri-aldi-0> (Erişim Tarihi: 04.12.2019).
- Aytimur, S. (1999). *Denetçinin El Kitabı*. Kalder Yayınları.
- Ateş, H. Ve ark. (2009, Mayıs). TYEC Project, Türkiye'de Kamu Hizmetlerinde Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi: Tapu Hizmetlerinde Etik, Araştırması Araştırma Raporu Araştırma (No: 6),3-108. <https://docplayer.biz.tr/6090720-Tapu-hizmetleri-ve-etik.html> (Erişim Tarihi: 21.02.2024).
- Atilla, A. (1996). ISO 9001 Yorumu ve Uygulama Örnekleri. Çağlayan Kitabevi.
- Cumhurbaşkanlığı 4 Sayılı Kararnamesi. (2018, Temmuz). Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili, Kurum ve Kuruluşlar, Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Otuz Dördüncü Bölüm Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü. 15.07.2018 tarih ve 30479 Resmî Gazete. Madde: 478-488.<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.4.pdf>. (Erişim Tarihi: 21.02.2024).
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2016). Strateji Geliştirme Başkanlığının Personel ve Hizmet Alan Memnuniyeti Değerlendirme Raporu. https://www.tkgm.gov.tr/Sites/Default/Files/icerik/Ekleri/T.C_Cevre_Ve_Sehircilik_Bakanligi_Memnuniyet_Anketi_2016.Pdf (Erişim Tarihi: 04.12.2019).
- Deming, W. E. (1986). *Out of thecrisis, secondprinting*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced EngineeringStudy.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayınevi.
- Esin, A. (1992/13). *ISO 9000 El Kitabı ve Audit Hazırlığı*. İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Esmer, G. (1976). *Mevzuatımızda Gayrimenkul Hükümleri*. Ankara Olgaç Matbaası.

- Geoetsch, L.D., & Davis S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality: Pearson Education Limited, England and Associated Companies throughout the world Printed in the United States of America (Seventh Edition)*.
- Geoetsch, L.D. ve Davis S. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi - Örgütsel Mükemmellik İçin- Toplam Kaliteye Giriş. İpekçil, Ö. ve Doğan- M. (Ed.) Topoyan Nobel Yayınları (7. Basım: Kitabın orijinali 2014 yılında basıldı). GYC C., De Carlo N. and Williams B.; SixSigmaforDummies, Wiley, 2005.*
- Güredin, E. (1998). *Denetim*, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gözlü, S. (1994, Eylül). "Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", içerisinde: İTÜ. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi., Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi.
- Hitt M., Ireland D., & Hoskisson R. (1995). *Strategic Management: West Pub. Col.*
- Hunt, V. Daniel. (1993). *Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation, Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press.*
- Ishikawa, K.(1995). *Toplam Kalite Kontrol*, İstanbul: KalDer Yayınları,.
- İç Denetim Enstitüsü. (1998). *İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları*. İstanbul İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- Imai, M. (1999). *Kaizen*. İstanbul Kalder Yayınları.
- Ishikawa, K. (1997). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul Kalder Yayınları.
- ISO 9001 Kalite Güvence Sistem Standardı Yorumu ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1996.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B.(2000). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill International Edition.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M.(1993). *Quality Planning and Analysis*. McGraw-Hill International Edition.
- Kavrakoğlu, İ. (1993). *Kalite: Dünya, Rekabetçi Yönetim Dizisi: 1 İstanbul*.
- Kocabey, İ. (1998, Şubat): *İşletmelerde İç Denetim :Vergi Dünyası (no. 198: 15-35)*.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği (On ikinci Baskı)*. Beta Yayınları.
- Mezkit, M. (2015). *Tapu Çalışanlarının Ruh Halleri*. Yeni Fikir Dergisi Yayınları.
- Özhaseki, M. (2023). Tapu ve Kadastro'dan Hazineye 6 Ayda 27,4 Milyar Lira Katkı Sağlandı. <https://csb.gov.tr/tapu-ve-kadastro-dan-hazineye-6-ayda-27-4-milyar-lira-katki-saglandi-bakanlik-faaliyetleri-38757> (Erişim Tarihi: 15.03.2024).
- Solak, E. ve Korkut, D. (2015). Örnek bir işletmede gerçekleştirilen kalite kontrol uygulamaları. *Selçuk-Teknik Dergisi*, 14(2), 104-115.

- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM,2024/a). *Tarihçe ve Görevler*.
<https://www.tkgm.gov.tr/tarihce-ve-gorevler>
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM,2024/b). *2024 Kalite Eylem Planı*.
<https://www.tkgm.gov.tr/kalite/2024-kalite-eylem-planı>(Erişim Tarihi: 14.03.2024).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM,2024/c). *İç Tetkik Bilgilendirme Toplantısı Yapıldı*.
<https://www.tkgm.gov.tr/ic-tetkik-bilgilendirme-toplantisi-yapildi> (Erişim Tarihi: 14.03.2024).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (2019, Kasım). *Tapu Harcı Geliri 10 Ayda 7,3 Milyar Lirayı Aştı*.
<https://www.tkgm.gov.tr/tr/icerik/tapu-harci-geliri-10-ayda-73-milyar-lirayi-asti-0> (Erişim Tarihi: 26.11.2019).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (20204/d). *Kalite El Kitabı: TS EN ISO 9001:2015 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı*.
https://kaliteyonetimsistemi.tkgm.gov.tr/KYSBelgeler/Dokuman/Kalite_El_Kitabi/KEK%20Rev%204%2014%20Haziran%202023%20Revizyonu.pdf (Erişim Tarihi:15.03.2024).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (2019, Ekim). *Kalite Yönetim Şube Müdürlüğü'nün 01.10.2019 tarihli ve 23285165-060.99-E.3760642 talimat yazısı*.
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (2019,2018/2007). *TKGM'nin Kalite Politikası: İlk Yayın Tarihi: 01.07.2007, Revizyon numarası ve tarihi: 04/18.03.2018*.
<https://www.tkgm.gov.tr/tr/icerik/kalite-politikasi> (Erişim Tarihi: 03.12.2019).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (2018b). *Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkik Kılavuzu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı*.
https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/ic_tetkik_kilavuzu.pdf (Erişim Tarihi: 04.12.2019).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (2019, Kasım). *En Kibar Tapu ve Kadastro Personeli*
<https://www.tkgm.gov.tr/tr/icerik/en-kibari-tapu-ve-kadastro-personeli> (Erişim Tarihi: 06.11.2019).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (2018, Aralık). *Vatandaş Memnuniyeti*.
<https://www.tkgm.gov.tr/tr/icerik/vatandas-memnuniyeti> (Erişim Tarihi: 04.12.2019).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM). (2019, Haziran). *TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi 2019 Performans Raporu*.
https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/kys_2019_performans_raporu.pdf (Erişim Tarihi: 04.12.2019).
- Uzun Kocamış, T. (2017). *Toplam kalite yönetimi (TKY) ve iç denetimin TKY' deki rolü. Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 1-21.*
- Yıldırım, M. ve Kadioğlu, S., (2010). *Defterhânenen Tapu ve Kadastroya, Semih Ofset Matbaacılık.*