

## En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Türkiye’de Yerel Yönetimler İçin Bir Değerlendirme

*Best Value Approach and Total Quality Management Relationship: An Assessment for Local Governments in Turkey*

**Selma KARATEPE**

Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi,  
İİSBF, Havacılık Yönetimi Bölümü,  
skaratepe@gelisim.edu.tr  
https://orcid.org/0000-0003-3853-1408

Makale Başvuru Tarihi: 11.12.2018

Makale Kabul Tarihi: 05.01.2019

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Mehmet Seyda OZAN**

Doktorant, İnönü Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,  
mseymdozan@gmail.com  
https://orcid.org/0000-0003-1821-0287

**A. Muhammet BANAZILI**

Doktorant, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,  
a.muhammetbnzl@gmail.com  
https://orcid.org/0000-0002-5088-9587

### Anahtar Kelimeler:

En İyi Değer  
Yaklaşımı,  
Toplam Kalite  
Yönetimi,  
Yerel Yönetimler,  
Yeni Kamu  
Yönetimi

### ÖZET

İngiltere’de “Yeni Kamu Yönetimi (YKY)” kavramına yüklenen anlam kamu hizmetlerinin sürekli gelişirimesidir. Bu kapsamda ortaya çıkan En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı, İngiltere’de 2000’li yıllarda kamu ve yerel yönetimlerin hizmet sunumlarında benimsenmiş olup, yaklaşımın temelinde kamu-vatandaş ilişkisi bağlamında hizmetlerin vatandaş talepleri ve beklentilerine göre yeniden şekillendirilmesi esası yatmaktadır. Yaklaşım uygulamaya konulduğu yılların başlarında yavaş ve bürokratik bir süreç izlemesine karşın izleyen yıllarda, yerel yönetimlerdeki bürokrasiyi azaltmaya ve sürekli iyileştirme kapsamında daha yüksek standartlara odaklanmıştır. Yaklaşımın müşteri/vatandaş odaklılık, sürekli iyileştirme ve takım çalışması gibi ilkeleri Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri ile uyumluluk göstermektedir. Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin bir kamu sektörü formu olduğu düşünülen En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı irdelenmiş ve Türkiye’deki yerel yönetimlerin yeniden yapılanma kapsamında bu modelden belirli ölçüde faydalanabileceği konusu tartışılmıştır.

### Keywords:

Best Value  
Approach,  
Total Quality  
Management,  
Local Governments,  
New Public  
Management

### ABSTRACT

The meaning of the “New Public Management (NPM)” in England is the continuous improvement of public services. The Best Value Approach in this context has been adopted in the service delivery of public and local governments in the UK in the 2000s and the basis of the approach lies in the reshaping of services in the context of public-citizen relations in accordance with citizen demands and expectations. Although the approach followed a slow and bureaucratic process in the early years of implementation, it focused on higher standards in order to reduce bureaucracy in local governments and to improve continuously. Principles such as customer / citizen orientation, continuous improvement and teamwork are consistent with Total Quality Management (TQM) principles. In this study, the Best Value approach, which is considered to be a public sector form of total quality management, was examined and scope of the restructuring of local governments in Turkey issues that would benefit to the extent specified in this model was discussed.

\* Mevcut makale; 1-3 Kasım 2018 tarihleri arasında Alanya’da (Antalya) gerçekleştirilen Alanya Uluslararası Yerel Yönetimler Sempozyumu’da sunulan “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında “En İyi Değer (Best Value)” Yaklaşımı: Türkiye İçin Bir Değerlendirme” adlı tebliğin geliştirilmesi ve güncellenmesi sonucu oluşturulmuştur.

## 1. GİRİŞ

Günümüz kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin yeniden yapılanma ivmesi, çağdaş yaklaşımları benimsemelerini ve bu kapsamda uyumlaştırma faaliyetleri gerçekleştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Yönetişimci bir anlayışa hizmet eden bu yaklaşımlar katılımcılığı, şeffaflığı ve verimliliği esas alarak vatandaş/müşteri odağına vurgu yapmaktadır. İfade edilen çeşitli yaklaşımların mevcut yönetim sistemlerine adaptasyonunda halka en yakın birimler olan yerel yönetimlerin rolü oldukça önemlidir. 2000’li yılların başlarında İngiltere’de kamu ve yerel yönetimlerin hizmet sunumlarında benimsenen bu yaklaşım kamu-vatandaş ilişkisi kapsamında vatandaş talepleri ve beklentileri doğrultusunda hizmetlerin yeniden şekillendirilmesi esasına dayanmaktadır. Yaklaşımın müşteri/vatandaş odaklılık, sürekli iyileştirme ve takım çalışması gibi ilkeleri TKY ilkeleri ile uyumluluk göstermektedir.

Bu çalışmada En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi irdelenmiş olup “En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı TKY’nin bir kamu sektörü formu mudur?” ve “Türkiye’deki yerel yönetimler yeniden yapılanma kapsamında bu anlayış/modelden faydalanabilir mi?” sorularına cevap aranmıştır. Bu kapsamda sırasıyla En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimine dair kavramsal çerçeveye değinilmiş ve Türkiye’deki yerel yönetimler için uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Ayrıca bu çalışma ile Türk Kamu Yönetimi literatürüne neredeyse girmemiş En İyi Değer (Best Value) yaklaşımın/rejimin temel çizgilerle tanıtılması da hedeflenmiştir.

## 2. EN İYİ DEĞER YAKLAŞIMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu başlık altında öncelikle En İyi Değer Yaklaşımına ilişkin literatüre değinilmiş, ardından Toplam Kalite Yönetimine dair kuramsal çerçeve ifade edilerek her iki kavram ilişkilendirilmiştir.

### 2.1. En İyi Değer (Best Value) Yaklaşımı

İngiltere’de “Yeni Kamu Yönetimi (YKY)” kavramına yüklenen anlam kamu hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesidir (McLaughlin vd., 2002:1). Bu anlam, genel bir vizyondan yola çıkarak yerel yönetimlerin hizmet seviyelerine kadar olan; hedef, önlem ve çerçeveleri içermektedir. Kamu yönetimi reformları İngiltere’de 1980’li yıllardan itibaren hız kazanmış olup “mükemmel ve en iyi organizasyon” arayışıyla etkinlik ve verimlilik gibi kavramlara odaklanmıştır (Hood, 1995:99). Bu süreçte YKY, reform hareketlerini sembolleştiren kilit bir unsur olarak görülmüştür. Bu kapsamda ortaya çıkan En İyi Değer yaklaşımı 2000’li yılların başlarında İngiltere’de yerel kamu hizmetlerine yönelik modernleştirme hareketinin esası ve asli unsuru niteliğindedir (Demirkaya, 2006:60). YKY, En İyi Değer yaklaşımının geliştirilmesine temel teşkil etmiştir. Bu kapsamda birçok yazar için En İyi Değer; potansiyel olarak yerel yönetimde ortaya çıkan ve Yeni Kamu Yönetiminin dönüştürücü araçlarından biri olarak görülmektedir.

Bu yaklaşım sürekli iyileştirme ilkesinin yanında performans ölçüm ve analizleri doğrultusunda hizmetlerin yeniden şekillenmesi esasına dayanmaktadır (Geddes ve Martin, 2000:380). En İyi Değer, İngiltere’de modern ve çağdaş hükümet gündeminin temellerinden biridir. Ayrıca İngiltere Çevre, Ulaştırma ve Bölgeler Dairesi Başkanlığı (DETR) En İyi Değer yaklaşımını; “yerel yönetimler için işlevsel ve organizasyonel süreçlerin ekonomik çıkarlar, etkinlik ve verimlilik kavramları bağlamında geliştirilmesi ve sürekli iyileştirme için düzenlemeler yapılması” olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımın amacı yerel yönetimlerce sağlanan hizmetlerde kalite, etkinlik, standart, maliyet, etkililik ve tutumluluk gibi ilkeleri esas alarak sistematik bir yönetim oluşturmaktır (DETR, 1999).

1999 yılında İngiltere’de çıkarılan Yerel Yönetimler Yasası ile bu yaklaşımın ilkeleri yasalaşmış ve 2000 yılından bu yana tüm yerel yönetimlere uygulama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu rejim veya sistem herhangi bir ayırım gözetilmeksizin tüm kamu hizmetleri için uygulanmış ve yerel yönetimlerce temin edilen bütün kamu hizmetlerinin beşer yılda bir gözden geçirilerek “En İyi Değer Performans Yönetimi” çerçevesi altında değerlendirilmesi öngörülmüştür. Yerel yönetimler, hizmet standartı ve hizmet maliyeti hususunda vatandaşların görüşlerini almakla yükümlü kılınmıştır (Boyne vd., 2002:13). Bu değerlendirme ve denetim işlevi, hükümet tarafından görevlendirilen Denetim Komisyonu ile sağlanmaktadır. Ayrıca yerel yönetimlerin performans planlarının değerlendirilmesi kapsamında bir müfettişlik de kurulmuştur. Bu denetim komisyonu ve müfettişliğin görevi; yerel yönetimlerin hizmet ve işleyiş konularındaki iyileştirmelerini takip edip değerlendirmektir. Bunun yanında değerlendirme için yerel yönetimlerden talep edilen verilerde bağımsız ve doğrulanabilir nitelikler aranmaktadır (Audit Commission, 1998). Yerel yönetimlerin vatandaş görüşlerini

almakla yükümlü kılınması ile amaçların gelen talepler doğrultusunda belirlenmesi ve bu kapsamda hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmiştir.

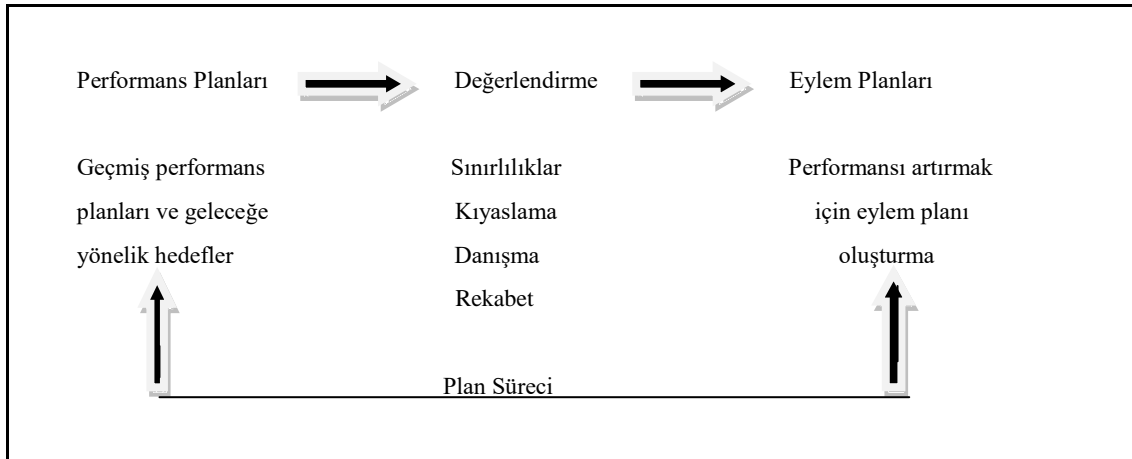
Daha iyi bir kamu hizmeti sunumu için performans göstergelerinin kamuoyu ve kamu kurumları ile paylaşılması önemlidir. Bununla beraber sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi ve artan vatandaş beklentileri verimli kaynak kullanımını gündeme getirmektedir. Bu kapsamda Massey (1999:10), hizmetlerin eş zamanlı olarak geliştirilmesi ve kaynakların daha verimli kullanılması adına Kalite ve İş Mükemmelliği yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu görüşleri yansıtan En İyi Değer yaklaşımında da “kalite” kilit bir unsurdur. Lewis ve Hartley (2001:478) kalitenin En İyi Değer kavramının merkezinde yer aldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca En İyi Değer rejiminde kalite hususundaki sorunları tanıma, gözden geçirme, önerilerde bulunma ve sentezlenmiş veriler hakkında karar alma gibi organizasyonel faaliyetler için hizmet içi ve hizmet dışı personelden oluşan geçici bir inceleme ekibi kurulması öngörülmektedir (Magd ve Curry, 2003:275). Bu doğrultuda En İyi Değer’in matris organizasyonlardan da faydalandığını söylemek mümkündür.

Hükümet, Benchmarking’in yanında İş Mükemmellik Modeli, ISO 9000 ve İnsani Yatırımlar (IIP) gibi kalite modelleri ile İngiltere’deki kamu kuruluşlarının kamusal hizmetlerini kalite bağlamında değerlendirip ödüllendiren “Charter Mark” kamu sektörü ödüllerinin de yerel yönetimlerce benimsenmesini teşvik etmektedir (McAdam ve Walker, 2003:875). Bu modellerin her birinin hizmet kalitesinin farklı yönlerine odaklandığı görülmektedir.

Diğer merkezi unsur sürekli iyileştirme ilkesidir. Bu kapsamda performans iyileştirmeleri için üretim ve operasyonel yönetim ile ilgili bir takım sert teknikler mevcuttur. Bu teknikler aynı zamanda performans iyileştirmeleri için bazı kilit noktalarını tespit etmektedir. Performans ve eylem planları, performans ölçütlerini ve hizmetlerin başarısını ya da iyileştirme stratejilerini ortaya koymaktadır. Sürekli iyileştirme ilkesi gereği En İyi Değer yaklaşımında yumuşak teknikler de mevcuttur. Yumuşak teknikler, sunulan hizmetleri iyileştirmek için personel etkileşimi ve yatay iletişim gibi hususlara önem verilmesidir (Martin ve Boaz, 2000:49). Bu kapsamda sert tekniklerin organizasyonel performansın artırılmasına, yumuşak tekniklerin ise personel motivasyonuna yönelik olduğunu söylemek mümkündür.

En İyi Değer sürecinin bir diğer merkezi yönü müşteri/vatandaş odaklılıktır. Bu kapsamda müşteri danışmanlığı ve etkileşimi, En İyi Değer rejiminin temel bir prensibidir. Organizasyonu içe dönük olan odak noktasından yerel hizmetten faydalananlara doğru açık sistemler haline getirmek nihai hedeftir. Anket ya da çeşitli metodolojiler kullanılarak iç ve dış paydaş görüşlerinin toplanması da önemlidir. Ayrıca iletişim süreci tek yönlü olmaktan ziyade karşılıklılık esasına dayanmaktadır (Bovaird ve Halachmi, 2001:452). Bu iletişim ve etkileşim döngüsü sonunda arzu edilen sonuç; yerel hizmetlerin sunumunda kaliteyi sağlamaktır.

**Tablo 1.** En İyi Değer Yaklaşımının İşleyiş Süreci



Kaynak: Boyne vd., 2012:12.

En İyi Değer rejiminde yerel kuruluşlar, aynı hizmeti sağlayan hem özel hem de diğer yerel örgütlenmelerle kendi hizmetlerini karşılaştırmakta ve rekabet faktörünü sürekli iyileştirme ilkesi için bir araç olarak görmektedirler. Bu sistem için, gönüllülük esasına dayalı rekabetçi piyasa modeli kabul edilirken, yerel yönetimlerin ikinci ya da üçüncü sektör kurumları ile iş birliği yapması teşvik edilmiş ve hizmet sunumunda “karma yöntem” öngörülmüştür (DETR, 1998).

En İyi Değer daha önceki yıllarda yapılan yerel yönetim reformlarına bir tamamlayıcı olarak düşünülmüştür (Boyne, 1998:45). Ayrıca kurumların geçmiş başarıları ve gelecek hedeflerinin yıllık performans planları özetleri ile detaylı bir şekilde yayınlanması ve Denetim Komisyonunca belirlenmiş performans kriterleriyle hizmet sunumunda elde edilen başarıların ölçülmesi öngörülmüştür (Audit Commission, 1998). Yerel yönetimlerce sağlanan hizmetlerin çağa uygun şekilde sunumu ve özel sektör hizmetleri ile aynı seviyelere getirilme arzusu bu sistemin amaçlarından biri olarak görülebilir. Ayrıca sunulan hizmetlerde kurumsal çıkarı ön plana çıkararak ölçeklerden ziyade vatandaş öncelikleri ön plandadır (Demirkaya, 2006:59). Bu yaklaşım ve sistemde yerel yönetimlerce sağlanan hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ile birlikte sürekli yenilenme de hedeflenmiştir (Çetin, 2008:47). Yerel yönetimlerin yeniden yapılanma kapsamında benimsemiş oldukları bu sistem yerel otoritelerce farklı boyutlarda kabul edilmiş ve bu otoritelerin bir kısmı mevcut sistemlerini ve performanslarını yeterli bulurken diğerleri altyapı ve adaptasyon faaliyetlerine ağırlık vermişlerdir (Boyne vd., 2012:13). Daha önce de belirtildiği üzere yıl sonlarında hedeflenen performansa ulaşmak için eylem planları oluşturulması ve uygulanması zorunluluğu getiren En İyi Değer (Best Value) sistemi 2000 yılında İngiltere’de tüm yerel otoritelerce uygulanmaya başlanmış ve beşer yıllık süreçlerde kapsamlı performans değerlendirmeleri yapılmıştır. Yerel yönetimlerce sağlanan kamu hizmetlerinde sürekli iyileştirmeyi hedefleyen hizmet değerlendirmesi, sağlanan hizmetlere yönelik gözden geçirme ve gerekli olup olmadığını sorgulama üzerinedir (DETR, 1998). Bu kapsamda amaç; yerel otoritelerin sağlamış olduğu hizmetlerin hedef ve işlevselliğini gözden geçirmek ve belirlenmiş performans standartları ile öngörülen hedefler doğrultusunda ulaşılan performans durumunu ortaya koyarak değerlendirmektir (HMSO, 1999). Sağlanan hizmetlerin değerlendirilmesinde ekonomi, etkinlik ve etkililik unsurları ön plana çıkmaktadır (Audit Commission 1983).

Sunulan kamusal hizmetlerde hızlı ve ölçülebilir gelişmeler elde etmek ve bu gelişmeleri sürdürmek performans yönetiminin odak noktası kabul edilmektedir. Bu kapsamda yasal düzenleme ile her yerel otoritenin beş yıl içerisinde hizmet sunumu konusunda en iyi 1/4’lük pay içerisinde yer alan yerel otoriteler seviyesine yükselmesi desteklenmiş, sunulan hizmetlerde performans ölçümü En İyi Değer için önemli bir unsur haline getirilmiştir. Bu düzenlemede merkezi hükümet, yerel kamu hizmetleri performansını üst seviyelere çekebilmek ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak için bazı hedefler ortaya koymuştur. Bunlar kalite ve maliyet hedefleri ile yıllık hedeflerin beş yıllık hedeflerle uyumlu olması şeklindedir. (DETR, 1998). Boyne, bu hedeflerin özellikle kalite hususunda yetersiz kalan yerel otoriteler için bir baskı unsuru olabileceğini belirterek bazı problemlere işaret etmiştir. Bu problemler; her yerel otorite için kalite-maliyet ölçümlerinin etkili ve optimum şekilde yapılamayacağı, farklı koşulların uygun bir karşılaştırmayı sekteye uğratması ve belirlenmiş performans hedeflerine beş yıl içerisinde ulaşılabilirliğini düşük performanslı/yetersiz yerel otoriteler için soru işareti olmasıdır. Merkez tarafından belirlenen hedeflerin bir diğer sakıncası ise En İyi Değer yaklaşımındaki “vatandaş taleplerine göre yeniden yapılanma” ve “vatandaş odaklılık” ilkeleri ile ters düşmesidir. (Boyne, 1999:14). Bu kapsamda Boyne, En İyi Değer rejiminin genel geçer ilke ve hedeflerinin her yerel otorite için uygun olamayacağı hususuna dikkat çekerek, özellikle “durumsallık” ve “vatandaş odaklılık” ilkesine vurgu yaptığı görülmektedir.

## 2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), hizmet sunulan müşteri ihtiyaçlarının tedarikinde kullanılan insan, süreç, ürün/hizmet kalitesinin sistematik ve sürekli bir anlayış ile iç paydaşların katılımı/katkısıyla sağlanmasıdır (Kanji, 2006:4). TKY 1980’li yıllardan itibaren başta özel sektör olmak üzere yönetsel süreçlerin iyileştirilmesinde kilit bir rol oynamıştır (Powell, 1995:17). Kamu kurumlarınca da benimsenen TKY dünyanın dört bir yanındaki kamu kurumları tarafından benimsenmiştir (Pollitt ve Bouckaert, 2000:5). TKY’nin kurumlarca benimsenmesindeki amaç; kurumsal sürecin sürekli iyileştirilmesi, kurum personelinin bu süreçte aktif olarak rol alması ve nihai olarak bütüncül şekilde gelişimin sağlanmasıdır (Özer ve Önen: 2017:103). Bununla birlikte, TKY’yi benimseyen ve uygulayan kamu ve özel sektör kurumlarının deneyimleri daima olumlu sonuçlanmamıştır. Bazı kurumlar TKY ile ciddi iyileştirmeler ve başarılar sağlayabilirken bazıları başarısızlıkla karşılaşmıştır (Taylor ve Wright, 2003:98). Hackman ve Wageman (1995:319) bu başarısızlığı TKY teorisinden ziyade uygulama safhasında ortaya çıkan problemlere bağlamaktadır. Druckman (1997:41) ise TKY uygulamalarının örgütsel anlamda başarıya ulaşabilmesi için temkinli ve yavaş bir gelişim sürecinin gerekliliğine vurgu yapmıştır.

**Tablo 2.** Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Popüler Perspektifler

<i>Deming'in 14 İlkesi</i>	<i>Juran Üçlemesi</i>	<i>Crosby'nin 14 Kalite Adımı</i>
1. Hedef kararlılığı	I. <i>Kalite planlaması</i>	1. Yönetim taahhüdü
2. Felsefenin benimsenmesi	Hedeflerin belirlenmesi	2. Kalite iyileştirme ekibi
3. Sıkı denetimin kaldırılması	Ürün ve süreçlerin geliştirilmesi	3. Kalite ölçümleri
4. Performansa göre fiyat		4. Kalite ölçüm maliyeti
5. Sürekli iyileştirme		5. Kalite farkındalığı
6. Eğitim	II. <i>Kalite kontrolü</i>	6. Düzenleyici eylemler
7. Liderlik	Performans değerlendirmesi	7. Sıfır hata
8. Endişeyi kontrol altına alma	Hedeflerin uyumlulaştırılması	8. Üst yöneticiler için eğitim
9. Engellerin aşılması		9. Sıfır hata toplantıları
10. Kaosun ortadan kaldırılması	III. <i>Kalite iyileştirmesi</i>	10. Hedeflerin tasnifi
11. Sınırlılıkların kaldırılması	Altyapının kurulması	11. Sıfır hata inceleme birimi
12. Performansla gurur duyma	Proje ve takımları tanımlama	12. Süreçleri tanıma
13. Sürekli eğitim	Kaynak temini ve eğitim	13. Kalite kurulları
14. Eylem planları	Karar/kontrol mekanizması	14. Sürekli yenilenen döngü

Kaynak: Powell 1995:18.

**Tablo 3.** ABD Baldrige Ulusal Ödül Kriterleri

1. Liderlik (125 puan)	5. İnsan kaynaklarına odaklanma (85 puan)
1.1. Organizasyonel liderlik	5.1. Çalışma sistemleri
1.2. Kurumsal sorumluluk	5.2. Çalışan eğitimi ve gelişimi
2. Stratejik planlama (85 puan)	5.3. Çalışan moral ve motivasyonu
2.1. Strateji geliştirme	6. Süreç yönetimi (85 puan)
2.2. Strateji tasnifi	6.1. Üretim ve hizmet süreci
3. Müşteri ve pazar odağı (85 puan)	6.2. Süreçlerin desteklenmesi
3.1. Müşteri ve market bilgisi	6.3. Tedarik ve ortaklık süreci
3.2. Müşteri ilişkileri ve memnuniyeti	7. İş raporları (450 puan)
4. Bilgi toplama ve analiz	7.1. Müşteri memnuniyeti raporları
4.1. Organizasyonel faaliyetlerin ölçülmesi	7.2. Finansal raporlar
4.2. Performans analizi	7.3. İnsan kaynakları raporları
	7.4. Tedarik ve ortaklık raporları
	7.5. Örgüte ait spesifik raporlar

Kaynak: Powell, 1995:18.

Tablo 1’de Deming, Juran ve Crosby tarafından ifade edilen başlıca TKY ilkeleri ve Tablo 2’de ABD’deki Baldrige Ulusal Ödülleri adaylarını değerlendirmek için kullanılan puanlama sistemi yer almaktadır. Bu modeller, müşteri odaklılık, bilgi ve veri kullanımı, sürekli iyileştirme, kalite taahhüdü, çalışan katılımı ve liderlik gibi çeşitli teknik ve organizasyonel yaklaşımları kapsamaktadır. Tablo 1’de ifade edilen yaklaşımların çeşitliliği, TKY’nin tek bir tanımı olmadığı ve farklı sistemlerde farklı ilkelerin ön planda olabileceği tartışmalarına yol açmıştır (Hill ve Wilkinson, 1995:8). Örneğin Reeves ve Bednar (1994:419) kalite terimini farklı olarak; mükemmellik, değer katma, usul ve esaslara tam uygunluk ve beklentilerin ötesine geçebilme olarak dört boyutta vurgulamaktadır. Daha farklı bir perspektiften TKY yaklaşımları, sert ve yumuşak tekniklere ayrılmıştır. Sert teknikler üretim ve operasyonel yönetim ile ilişkili, çalışanlara yönelik takdir yetkisinin az olduğu tekniklerdir. Yumuşak teknikler; müşteri odaklılık, takım çalışması, eğitim ve çalışan katılımı gibi

nitelik odağındaki teknikleri içermektedir (Wilkinson vd., 1992:3). Bu kapsamda sert tekniklerin performansa yumuşak tekniklerin motivasyona vurgu yaptığını söylemek mümkündür.

TKY’yi yaygınlaştırmanın alternatif bir yolu mevcut örgütlenmelerden gelen sinyalleri alan ve bunları kapsamlı bir şekilde kullanmak için metodoloji sağlayan bütünsel yönetim yaklaşımıdır (Spencer, 1994:468). Bu yaklaşım TKY uygulayıcılarının süreç hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır. Örneğin, Juran (1989:5) TKY ile ilgili deneyimleri sonucunda müşteri odaklılık, süreç oryantasyonu ve sürekli iyileştirme ilkelerinin TKY’nin temelini teşkil ettiğini savunmuştur. Dean ve Bowen (1994:47) tarafından da müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve takım çalışması ilkeleri ile benzer bir teorik yaklaşım ortaya konulmuştur. Bu kapsamda farklı teorisyenler tarafından vurgu yapılan ilkelerin ortak olanları TKY’nin temel prensiplerini oluşturmuştur.

**Tablo 4.** Toplam Kalite Yönetiminin Prensip, Pratik ve Yöntemleri

	Müşteri odaklılık	Sürekli iyileştirme	Takım çalışması
Prensipler	Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürün ve hizmet üretmek ve organizasyonel anlamda müşteriye odaklanma	Müşteri memnuniyeti hususunda kararlılık gösterme ve bu kapsamda sürekli iyileştirmelerde bulunma	Müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirmenin en iyi seviyelerde yapılması için takım çalışmasında bulunma
Pratikler	Doğrudan iletişim ile müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi toplama ve bu bilgileri kullanma	Süreç analizi, yeniden yapılanma, problem çözme, plan yapılması/denetlenmesi/uygulanması	Bütün birimlerin işlevsel şekilde çalışmasını sağlayan düzenlemelerin yapılması, grup eğitimleri
Yöntemler	Müşteri araştırması ve gruplara odaklanma, hizmetlerin müşteriye göre şekillenmesi	Sürekli döngünün sağlanması, istatistiksel verilerin kullanılması, süreç kontrolünün sağlanması	Takım çalışmasını geliştirecek organizasyonel tekniklerin kullanılması

Kaynak: Dean ve Bowen, 1994:395.

Dean ve Bowen her bir ilkenin, müşteriler veya vatandaşlardan çeşitli bilgiler toplanarak ya da süreçler analiz edilerek dizi uygulama yoluyla geliştiğini iddia etmektedirler. Bu üç ilkenin kamu yönetimi ve kurumlarında da benimsendiği görülmektedir. Örneğin, İsviçre hükümeti TKY modelini müşteri geribildirimi, denetim ve sürekli iyileştirme ilkelerine dayandırmaktadır (Boyne vd., 2002:10). Bu tanımlamaların özel ve kamu sektörü için ortak yönleri olsa da TKY’nin tanımı hususunda ortak bir görüş mevcut değildir. TKY’nin tanımı ile ilgili tartışmalar teorik temelden ziyade yönetsel anlamdaki uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda TKY’nin yönetim teorisi ile açık bir şekilde ilişkili olduğuna dair birçok çalışma yapıldığı görülmektedir (Grant vd.,1994:27). Dean ve Bowen (1994:47) TKY perspektifinin, üst yönetim liderliği, çalışanların katılımı, takımların kullanımı, eğitim ihtiyaç analizi/değerlendirmesi ve kariyer yönetimi gibi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları alanlarına ve yönetim teorisine dayandığını ifade etmişlerdir. TKY ilkelerinin evrensel olarak tüm organizasyonlar için geçerli olduğunu savunan teorisyenler olmasının yanında bu ilkelerin organizasyonların yapısı ve kapsamına göre değişebileceği yönünde görüş bildiren teorisyenler de mevcuttur (Lenz, 1981:131). Bu bağlamda TKY’nin uygulanması ya da hangi ilkelerin ön planda olacağı bir örgütün performansını etkileyen değişkenlerin sayısı/karmaşıklığı, bu değişkenlerdeki değişim oranı (dinamizmi), değişikliklerin öngörülebilir olup olmadığı (belirsizliği) ve çevrenin organizasyonel büyümeye elverişli olup olmadığını içerir (Radin ve Coffee, 1993:45). Bu nedenle evrensel TKY ilkeleri ve durumsallık yaklaşımı odaklı yönetim teorileri arasında bir çatışma söz konusudur.

### 3. EN İYİ DEĞER YAKLAŞIMININ TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERE UYGULANABİLİRLİĞİ KAPSAMINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Daha önceki bölümden hareketle görülmektedir ki; En İyi Değer Yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimin ilkeleri ve problemleri benzerlik göstermektedir. Bu bölümde, ifade edilen bu benzerliğin uygulanabilirlik bağlamında değerlendirilmesi için öncelikle Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına değinilmiş, ardından En İyi Değer Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi ilişkilendirilerek En İyi Değer Yaklaşımının Türkiye'de Yerel Yönetimler için Uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

#### 3.1. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları

Tüm kamu otoritelerinin sürdürülebilirliklerini sağlaması yenilikçi, rekabetçi ve değişime açık bir anlayışla mümkündür. Bu anlayış ise bilgi toplumunun bir gereği olarak sürekli iyileştirme ve gelişimi zorunlu kılmaktadır (Ozan, 2018:55). Bu kapsamda Türkiye'de 2004 yılından itibaren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile ivme kazanan Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, küresel çaptaki ekonomik kriz durumlarında kamu kurumlarını koruma ve sürdürülebilirliklerini sağlama adına tedbirleri içermektedir. Kamu yönetimindeki merkezîyetçi, statik ve bürokratik yapılar kaynak maliyetlerini olumsuz yönde etkilerken halkın karar alma mekanizmalarına katılımını engellemektedir. Kamu yönetiminde yaşanan bu gelişmeler, köklü yapısal değişikliklere zemin hazırlamaktadır.

Bir ülkedeki kamu sektörünün temel başarı göstergesi; kamu hizmetlerinin en iyi şekilde, kesintisiz ve vatandaş talepleri doğrultusunda sunulmasıdır (Önen ve Kurnaz, 2017:51). Bu kapsamda yerel yönetimler içerisinde özellikle belediyelerden beklenen hizmetlerin ve genel bilinçlenmenin artması, ancak klasik belediyeçiliğin bu konuda yetersiz kalması TKY'yi ve kalite odağında çağdaş belediyeçiliğin benimsenmesi zorunlu kılmaktadır (Nohutçu, 2005:1). TKY'nin belediyeler için önemine bakıldığında iş analizi, görev/sorumluluk tanımları, organizasyonel yapının kontrolü ve sürekli geliştirilmesi gibi hususlar göze çarpmaktadır. Belediyelerde TKY'nin benimsenmesini gerekli kılan nedenler ise yeniden yapılanma arzusu, etkinlik/verimlilik/kalite problemleri, vatandaşların kamu hizmetlerine yönelik beklentilerinin artması, şeffaflık, katılım ve hizmetlerde sürekliliğin sağlanması olarak ifade edilebilir (Yatkın, 2004:20). Kamu kurumlarında ve belediyelerde TKY anlayışının yerleşmesi için köklü yapısal değişim ile birlikte bir süreç de gerekmektedir. Bu kapsamda somut ve farkedilebilen sonuçlara uzun vadede kararlılıkla ulaşılabilmektedir. Her ne kadar uzun vade gerektiren bir süreç olsa da TKY uygulamalarının belediye hizmetlerinde kaliteyi artıracığı bir gerçektir. Ayrıca vatandaş odaklılık ile memnuniyet düzeyleri artarken belediyelere karşı güven oluşmaktadır (Korkusuz, 2005:79). Vatandaş odaklı olmak ve her türlü hizmette yerel halkın isteklerini gözetmek ile sağlanan bu güven; belediyelerin kurumsal itibarını da olumlu yönde etkilemektedir (Karatepe ve Ozan, 2017:93). Bu kapsamda yapısal dönüşümler yaşayan belediyeler yerel hizmet sunumlarında kalite unsuruna gün geçtikçe önem vermektedir. Hizmet sunum süreçlerinde yaşanan verimsizlik, kaynakların israfı, belediye birimleri arasındaki eş güdüm problemleri ve hantallığın kalite çalışmaları ile aşılması hedeflenmektedir. Bugün Türkiye'de şehir, büyükşehir veya ilçe belediyelerinin büyük bir kısmı TKY uygulamalarına geçmişlerdir ya da geçmek üzeredirler. Buna karşın Türkiye'deki belediyelerin TKY uygulamalarına geçiş sürecinde karşılaşılabilecekleri önemli problemler mevcuttur. Bunlar merkezi yönetimden, bürokratik problemlerden, mali kaynakların yetersizliğinden, üst yönetim ile personelin hazır olmamasından ve belediyelerin birer kamu kuruluşu olmalarından kaynaklanabilmektedir (Özeroğlu, 2015:578). Bu kapsamda TKY'nin özel sektör orijininde ortaya çıkması kamu kurumları için bir uyarlanma sürecini işaret etmektedir. Bu süreç ise kamu kurumları ve belediyeler için uygulama zorlukları anlamına gelebilmektedir.

Bu bağlamda, örnek teşkil etmesi açısından Türkiye'deki bazı belediyelerin TKY kapsamındaki çalışmaları aşağıda kısaca belirtilmiştir;

- *İstanbul Büyükşehir Belediyesi (Gelirler Müdürlüğü) Örneği:* İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü'nün 2009 yılında başlatmış olduğu kalite iyileştirme çalışmaları kapsamında Mükemmellikte Kararlılık, Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız ve Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız belgelerini aldığı görülmektedir. Müdürlükte EFQM modeli kapsamında yürütülen kalite iyileştirme çalışmaları müdür, kalite yöneticisi konumunda bir müdür yardımcısı ve tüm personelin katılımı ile sağlanmıştır. Müdürlük bu süreçte bazı zorluklar yaşamasına karşın başarılı olmuş ve bu başarıda güçlü liderlik ve personel katılımı dikkat çekmiştir. Toplum algısı ölçüm anketi ile müşteri, çalışan ve paydaş memnuniyetine yönelik anketler yıllık olarak uygulanmış ve anket sonuçları kapsamında hazırlanan iyileştirme planları ile birçok iyileştirme gerçekleştirilmiştir (Arıkboğa, 2016: 72).

- *Üsküdar Belediyesi Örneği:* Üsküdar Belediyesinin kalite iyileştirme kapsamında TS EN ISO 9001:2008 standardı referans alınarak oluşturduğu Kalite Yönetim Sisteminin bütün belediye birimlerinde mevcut olduğu görülmektedir. Üsküdar Belediyesi Kalite Yönetim Sistemi aracılığıyla TKY anlayış ve ilkeleri doğrultusunda çalışmalar yapmakta ve kalite sistemlerini/belgelerini vatandaş memnuniyetini sağlama adına önemli unsurlar olarak görmektedir (Nalbant, 2014:138). Ancak, bu süreçlerde çoğu belediyede yaşanan örgütsel düzeyde değişime karşı direnç ve üst yönetimin süreci sahiplenmemesi gibi problemler Üsküdar Belediyesinde de hissedilmiştir (Nalbant, 2014:146).
- *Pendik Belediyesi Örneği:* Pendik Belediyesinde kalite iyileştirme kapsamında TKY ve ISO 9001:2000 kalite standartları ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Yine TKY kapsamında gerçekleştirilmiş uygulamalara bakıldığında iç ve dış paydaş memnuniyetinin önemsendiği görülmektedir. İç paydaş memnuniyeti çalışma ortamı ve motivasyonu artırma iyileştirmeleri ile sağlanırken dış paydaş yani müşteri memnuniyeti istek, öneri ve şikayet mekanizması olan Beyaz Masa uygulamasıyla sağlanmıştır (Coşgun, 2010:95-96).
- *Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği:* Antalya Büyükşehir Belediyesi kalite iyileştirme ve TKY ilkelerinin uygulanması kapsamında TS-ISO belgeleri ile mevcut kalite düzeylerini belgelendirmiştir. Ayrıca kalite sürecinde liderlik, paydaş katılımının sağlanması, müşteri odaklılık, strateji belirleme gibi hususlarda çalışmalar yapılmıştır. Yine TKY kapsamında istatistiğe dayalı veriler ile kalitenin ölçülerek iyileştirilmesi hususlarında anketler oluşturulmuştur (Çetintürk, 2011:74-88).

Örnekleri çoğaltmak mümkün olmakla birlikte verilen örneklerden anlaşılmaktadır ki; belediyeler TKY ile hizmet kalitelerini artıracaklarının bilincindedirler. Bu kapsamda yerel yönetimler içinde özellikle belediyelerin TKY felsefesini benimsediğini ve bu doğrultuda faaliyetlerde bulduklarını söylebiliriz.

Özetlemek gerekirse yerel yönetimler için TKY uygulamaları hizmet kalitesinin artırılmasına adına önemli araçlardan biridir. Özellikle belediyelerde stratejilerin tespit edilmesi, stratejik planların hazırlanması, sunulan hizmetlerin analizleri ve iş tanımları doğrultusundaki gerçekleştirilen mali analizler TKY ile ilişkilendirilmektedir. Yine yerel yönetimler içerisinde belediyelerde, TKY gereği etkin, verimli ve ekonomik yönetim anlayışı benimsenmektedir. Verimlilik ilkesi sınırlı kaynaklara sahip yerel yönetimler ve kamu kurumları için oldukça önemli bir tasarruf aracıdır. Bu kapsamda mevcut hizmet maliyetlerinin azaltılması ile daha çok müşteri/vatandaşa ulaşılması mümkündür. Bu anlayış, personelin ve organizasyonel süreçlerin müşteri odağında şekillendirilmesini ilke edinmiş yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. TKY bu görevi üstlenirken örgüt içi kalite standartları ile personelin sürece adaptasyonunu sağlamaktadır. Bu süreç yerel yönetimler içinde belediyeleri kapalı birer sistem olmaktan çıkarmaktadır.

### **3.2. En İyi Değer Yaklaşımının Toplam Kalite Yönetimi ile İlişkisi ve Türkiye’de Yerel Yönetimlere Uygulanabilirliği**

Günümüzde kalite ve memnuniyet kavramları her alan ve hususta etkilidir. Bütün kurumlar hızla küreselleşen siyaset ve ekonomi dünyasında rekabeti sürdürebilme adına stratejiler ortaya koyarak verimliliği artırma yükümlülüğü altındadır. Bu kapsamda bir yönetim yaklaşımı ve rejimi olan En İyi Değer, yerel yönetimlerin örgütsel düzeyde rekabet içinde kalmasını öngören bir sistemdir. Çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edildiği gibi En İyi Değer’in amacı hizmetlerin vatandaş odağında şekillendirilmesi ve sürekli iyileştirme ile verimliliğin sağlanmasıdır. Bu verimlilik önceden belirlenmiş süreçler doğrultusunda gerçekleşirken değerlendirme ve denetim safhaları ile birlikte sistemin eksik ve hatalı yönleri tespit edilip iyileştirilerek sürekli gelişim sağlanmaktadır. Bu kapsamda En İyi Değer’in başarısı tüm süreçlerin doğru şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Personelin süreçlere aktif katılımı sayesinde şekillenen kalite ve iyileştirme çalışmaları, vatandaş taleplerinin bir yansımasıdır.

Sınırların ortadan kalktığı küreselleşme ile birlikte dünya genelindeki yerel yönetimler çeşitli yaklaşım ve yönetim teorilerinden etkilenmekte, bu doğrultuda yeniden şekillenmektedir. Ayrıca yönetim anlayışları, organizasyonel süreçler, iş yöntemleri ve süreçler insan odağına yönelmektedir. Bu kapsamda En İyi Değer, yerel yönetim hizmetlerinde kalite, sürekli iyileştirme ve müşteri/vatandaş odaklılık ilkelerini benimsemekte ve hedeflemektedir. En İyi Değer yaklaşımı TKY’nin kalite vurgusu, paydaş katılımının sağlanması, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, sürekli eğitim, strateji/hedef belirleme, takım çalışması, performans, etkinlik, verimlilik, üst yönetim eğitimi ve istatistiki verilerin kullanılması gibi bir çok ilkesine vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda bir önceki alt başlıkta örnek verilen belediyelerin aslında En İyi Değer yaklaşım ve ilkelerini de



benimsediğini söylemek mümkündür. Her iki yaklaşımın ilkeleri ortak olduğu gibi uygulama safhasındaki olası problemleri de ortaktır. Bunlar merkezi yönetimden, yerel yönetimlerin yapısından, personelden, vatandaştan, kaynak yetersizliğinden, değişime karşı dirençten kaynaklı problemler olarak özetlenebilir. Ayrıca uzun vadede sonuç alma iki yaklaşımda da ortak olan bir diğer unsurdur.

En İyi Değer TKY'den farklı olarak özel sektör orijininde değil kamu ve yerel yönetimler orijininde ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında En İyi Değer'in TKY'nin bir kamu sektörü formu olduğu söylenebilir. TKY açısından düşünüldüğünde ise TKY'nin özel sektör orijininde ortaya çıkması kamu kurumları için bir uyarılma sürecini işaret etmektedir. Bu süreç kamu kurumları ile yerel yönetimler için uygulama zorlukları ve zaman kaybı anlamına gelebilmektedir. Türkiye'de de bu uyarılma sürecinde bazı problemler yaşanmaktadır. Bu kapsamda En İyi Değer'in, yerel yönetimler yani kamu orijininde ortaya çıkmasının bu uyarılma sürecini yumuşatacak/hızlandıracak bir unsur olabileceği ve Türkiye'de yerel yönetimlerin modelden belirli ölçülerde faydalanılabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ

İngiltere'de 2000'li yılların başlarında kamu ve yerel yönetimlerin hizmet sunumlarında benimsenen ve sonrasında yasallaşan En İyi Değer yaklaşımının temelinde vatandaş talepleri doğrultusunda yönetsel işleyişin ve sunulan hizmetlerin yeniden şekillendirilmesi esas yatmaktadır. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile ortaya çıkan ve çağdaş hareketlerden biri olan yaklaşım, uygulamaya konulduğu yılların başlarında yavaş ve bürokratik bir süreç izlemesine karşın izleyen yıllarda, yerel yönetimlerdeki bürokrasiyi azaltmaya ve sürekli iyileştirme kapsamında daha yüksek standartlara ulaşmaya odaklanmıştır. Bu standartlar sırasıyla kalite, müşteri/vatandaş odaklılık, performans vurgusu ve takım çalışması olarak sıralanmaktadır. Bu kapsamda yaklaşımın kalite, müşteri/vatandaş odaklılık, sürekli iyileştirme, performans vurgusu ve takım çalışması gibi ilkeleri Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile uyumluluk göstermektedir. Ayrıca örgütsel performansı artırmaya yönelik kullanılan sert ve yumuşak teknik ayrımları her iki yaklaşımda da mevcuttur. Toplam Kalite Yönetimi ve En İyi Değer yaklaşımlarının problemleri de benzerlik göstermektedir. Uygulama safhasının zaman alması, temel örgütsel süreçlerinin karmaşık olması, örgüt kültürünün büyük ölçekte değişmesi, arzu edilen sonuçlara uzun vadede ulaşılması ve evrensel ilkeler ile durumsallık odağındaki ilkelerin çatışması bu problemlere örnek olarak gösterilebilir. En İyi Değer yaklaşımının her yönü, TKY'ye benzer bir dizi uygulama ve tekniğe sahiptir. Bu kapsamda En İyi Değer yaklaşımının Toplam Kalite Yönetiminin bir kamu sektörü formu olduğunu söylemek mümkündür.

Bunların yanısıra TKY ile tecrübe edilmiş bazı hususlar En İyi Değer yaklaşımına bir dizi önemli dersler sunmaktadır. Bunlar (Boyne vd. 2002:15);

- TKY'nin uygulanmasının zor olduğu düşünüldüğünde, En İyi Değer çalışmalarının amaçladığı yerel yönetimlerdeki önemli iyileştirmelerin ve hedeflenen sonuçların zaman alması muhtemeldir ve kararlılık gerektirir.
- En İyi Değer'in kapsamlı bir yaklaşım benimseyen ve uygulayan kuruluşlarda başarılı olması daha fazla muhtemeldir.
- Ekip çalışması ile personel katılımının vurgulanması ve yerel otoritelerin mevcut uzmanlığına dayanarak artırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak buraya kadar anlatılanlar doğrultusunda, gerek konuya ilişkin literatür ve yapılmış araştırmalardan gerekse bu konudaki izlenim ve uygulamalardan elde edilen sonuçlara göre; En İyi Değer Yaklaşımının TKY'nin bir kamu sektörü formu olduğu anlaşılmalı, dolayısıyla TKY'nin Türkiye'de bazı yerel yönetimlerce uygulandığı düşünüldüğünde, esasında bu yerel yönetimlerin En İyi Değer (Best Value) modelinden de belirli ölçülerde yararlandığı / yararlanabileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca, bu yaklaşıma ilişkin yönetim ilkelerinin, yerel yönetim hizmetlerinde kalite, sürekli iyileştirme ve vatandaş odaklılık üzerine kurulmuş olması nedeniyle, ülkemizdeki tüm yerel yönetim kurumlarınca teknik anlamda, bilinçli ve sistemli bir biçimde uygulamada kullanılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ARIKBOĞA, Ülkü (2006), “*Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü Örneği*”, **Strategic Public Management Journal**, S.2(3), ss.53-75.
- AUDIT COMMISSION (1983), **Performance Review in Local Government: A Handbook for Auditors and Local Authorities**, HMSO, London (ENGLAND).
- AUDIT COMMISSION (1998), **Consultation on Local Authority Performance Indicators**, Audit Commission, London (ENGLAND).
- BOVAIRD, Tony ve HALACHMI, Arie (2001), “*Learning from International Approaches to Best Value*”, **Policy & Politics**, S.29(4), ss.451-463.
- BOYNE, George (1998), “*Public Services Under New Labour: Back to Bureaucracy?*”, **Public Money and Management**, S.18(3), ss.43-50.
- BOYNE, George (1999), “*Processes, Performance and Best Value in Local Government*”, **Local Government Studies**, S.25(3), ss.1-15.
- BOYNE, George, GOULD–WILLIAMS, Julian, LAW, Jennifer ve WALKER, Richard (2002), “*Core Articles: Best Value—Total Quality Management for Local Government?*”, **Public Money and Management**, S.22(3), ss.9-16.
- ÇETİN, Sefa (2008), “*İngiltere’de ‘En İyi Değer’ Rejimi Ve Denetim Sistemi*”, **Sayıştay Dergisi**, S.19(68), ss.47-63.
- ÇETİNTÜRK, Veli Ercan (2011), “*Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- COŞĞUN, Melek (2010), “*Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediyesi Örneği)*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- DEAN, James ve BOWEN, David (1994), “*Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development*”, **Academy of Management Review**, S.19(3), ss.392-418.
- DEMİRKAYA, Yüksel (2006), “*The Changing Management of Local Governments Under New Labour in England: Best Value Policy*”, **Public Administration and Management**, S.11(2), ss.44-74.
- DETR (1998), **Modernising Local Government: Improving Local Services through Best Value**, DETR, London (ENGLAND).
- DETR (1999), **Summary of Responses to Modernising Local Government: Improving Services Through Best Value**, DETR, London (ENGLAND).
- DRUCKMAN, Daniel, SINGER, Jerome ve VAN COTT, Herald, (1997), **Enhancing Organizational Performance**, National Academic Press, Washington (USA).
- FRYER, Karen, JIJU, Antony ve DOUGLAS, Alex (2007), “*Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector: A Literature Review and Some Key Findings*”, **The TQM Magazine**, S.19(5), ss.497-517.
- GEDDES, Mike ve MARTIN, Steve (2000), “*The Policy and Politics of Best Value: Currents, Crosscurrents and Undercurrents in the New Regime*”, **Policy & Politics**, S.28(3), ss.379-395.
- GRANT, Robert, SHANI, Rami ve KRISHNAN, Ramayya (1994), “*TQM’s Challenge to Management Theory and Practice*”, **Sloan Management Review**, S. Winter, ss.25–35.
- HACKMAN, Richard ve WAGEMAN, Ruth (1995), “*Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues*”, **Administrative Science Quarterly**, S.40(2), ss.309–342.
- HILL, Stephen ve WILKINSON, Adrian (1995), “*In search of TQM*”, **Employee Relations**, S.17(3), ss.8–25.
- HMSO (1999), “*Local Government Act. London: The Stationary Office*”, **E-Title**, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1999/27/contents> (Erişim Tarihi: 09.08.2018).

- HOOD, Christopher (1995), “*The ‘New Public Management’ in the 1980s: Variations on A Theme, Accounting, Organizations And Society*, S.20(2-3), ss.93-109.
- JURAN, Joseph (1989), **Juran on Leadership for Quality**, Free Press, New York (USA).
- KANJI, Gopal (2006), “*Total Quality Management: The Second Industrial Revolution*”, **Total Quality Management**, S.1(1), ss.3-12.
- KARATEPE, Selma ve OZAN, Mehmet Seyda (2017), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Akademik Yaklaşımlar Uluslararası Hakemli Dergisi**, S.8(2), ss.80-101.
- KORKUSUZ, Dilek (2005), “*Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Sakarya Defterdarlığı Örneği*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- LENZ, Richard (1981), “*Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review*”, **Strategic Management Journal**, S.2(2), ss.131–154.
- LEWIS, Micheal ve HARTLEY, Jean (2001), “*Evolving Forms of Quality Management in Local Government: Lessons from the Best Value Pilot Programme*”, **Policy and Politics**, S.29(4), ss.477–496.
- MAGD, Hesham ve CURRY, Adrienne (2003), “*Benchmarking: Achieving Best Value in Public-Sector Organisations*”, **Benchmarking: An International Journal**, S.10(3), ss.261-286.
- MARCH, Artemis ve GARVIN, David (1996), “*A Note on Quality: The Views of Deming, Juran, and Crosby*”, **IEEE Engineering Management Review**, S.24(1), ss.6-14.
- MARTIN, Steve ve BOAZ, Annette (2000), “*Public Participation and Citizen-Centred Local Government: Lessons from the Best Value and Better Government for Older People Pilot Programmes*”, **Public Money & Management**, S.20(2), ss.47-54.
- MARTINEZ-LORENTE, Angel, DEWHURST, Frank ve DALE, Barrie (1998), “*Total Quality Management: Origins and Evolution of the Term*”, **The TQM Magazine**, S.10(5), ss.378-386.
- MASSEY, Andrew (1999), “*Quality Issues in the Public Service*”, **Public Policy and Administration**, S.14(3), ss.1-14.
- McADAM, Rodney ve WALKER, Timothy (2003), “*An Inquiry into Balanced Scorecards Within Best Value Implementation in UK Local Government*”, **Public Administration**, S.81(4), ss.873-892.
- McLAUGHLIN, Kate, OSBORNE, Stephen ve FERLIE, Ewan (2002), **New Public Management: Current Trends and Future Prospects**, Psychology Press, London (ENGLAND).
- MORGAN, Colin ve MURGATROYD, Stephen (1994), **Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspective**, Open University Press, Philadelphia (USA)..
- NALBANT, Fatma (2014), “*Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Üsküdar Belediyesi Örneği*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- NOHUTÇU, Ahmet (2005), “*Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler*”, **E-Makele**, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/nohutcu.pdf>, (Erişim Tarihi: 07.08.2018).
- OZAN, Mehmet Seyda (2018), “*Electronic Processing and Service in the Public Institutions: A Comprehensive Approach*”, **Turansam Uluslararası Hakemli Dergisi**, S.10(37), ss.55-59.
- ÖNEN, S. Mustafa ve KURNAZ, Salim (2017), “*Kamu Yönetimi Reformlarında Yeni Perspektifler ve Arayışlar*”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergisi**, S.4(8), ss.51-69.
- ÖZER, Mehmet Akif ve ÖNEN, S. Mustafa (2017), **200 Soruda Kamu Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ÖZEROĞLU, Ali İhsan (2015), “*Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi*”, **Tarih Okulu Dergisi**, S.8(21), ss.539-581.
- POWELL, Thomas (1995), “*Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*”, **Strategic Management Journal**, S.16(1), ss.15-37.
- RADIN, Berly ve COFFEE, Joseph (1993), “*A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector*”, **Public Administration Quarterly**, S.17(1), ss.42-54.

- REEVES, Carol ve BEDNAR, David (1994), “*Defining Quality: Alternatives and Implications*”, **Academy of Management Review**, S.19(3), ss.419–445.
- SPENCER, Barbara (1994), “*Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation*”, **Academy of Management Review**, S.19(3), ss.446-471.
- SWISS, James (1992), “*Adapting Total Quality Management (TQM) to Government*”, **Public Administration Review**, S.52(4), ss.356-362.
- TAYLOR, Andrew ve WRIGHT, Gillian (2003), “*A Longitudinal Study of TQM Implementation: Factors Influencing Success and Failure*”, **Omega**, S.31(2), ss.97-111.
- WILKINSON, Adrian, MARCHINGTON, Mick, GOODMAN, John ve ACKERS, Peter (1992), “*Total Quality Management and Employee Involvement*”, **Human Resource Management Journal**, S.2(4), ss.1–20.
- YATKIN, Ahmet (2004), **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- YUSOF, Sha’Ri Mohd ve ASPINWALL, Elaine (1999), “*Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises*”, **Total Quality Management**, S.10(5), ss.803-809.