

**KAMU KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN
UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER: TAPU VE
KADASTRO 18. BÖLGE ÖRNEĞİ**

Zümrüt Aral

Çameli Tapu ve Kadastro Müdürlüğü/Denizli

E-mail: zumrutnihanaral@gmail.com

Yıldırım Kızgın

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Doç. Dr.

E-mail: ykizgin@mu.edu.tr

Özet

Tüm dünyada Toplam Kalite Yönetimi anlayışının malların üretiminde elde ettiği başarılar bu anlayışın hizmetler alanında, özellikle de kamu hizmetlerinde uygulanabilirliğini gündeme getirmiştir. Kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılması, israfın önlenmesi ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalar ile sağlanabilecek kazanımlar Türk Kamu Sistemi içinde de popüler bir tartışma konusudur. Bu çalışma ile TKY anlayışına yönelik çalışanların bakış açısı ve yaşanan kurumsal sorunlar belirlenmesi amacıyla; Türkiye’de TKY uygulayan kurumlardan birisi olan Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü bünyesindeki bir bölgede çalışanlarla yapılan yüz yüze mülakat ile elde edilen niteliksel veriler değerlendirilmiştir. Katılımcıların %52,5’inin Türk Kamu Sisteminin TKY için uygun olmadığını belirttikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi , Kamu Yönetimi, Problemler

THE PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR: THE CASE 18th. REGION OF GENERAL DIRECTORATE OF LAND REGISTRY AND CADASTRE

Abstract

The achievements of the total quality management approach in the production of goods all over the world have made it possible to apply this understanding in the field of services, especially in public services. Increasing the efficiency of public services, preventing wastage and improving the customer satisfaction can be achieved through a popular debate within the Turkish Public Sector. With this study, in order to determine the point of view of the employees towards the TQM concept and the living institutional problems, Qualitative data obtained by face-to-face interviews with employees in a region within the General Directorate of Land Registry and Cadastre, which is one of the institutions that implement TQM in Turkey, has been evaluated. 52.5% of the participants indicated that the Turkish Public System is not suitable for TQM.

Keywords: Total Quality management, Public Administration, Problems

JEL Code: M11, J58

1. GİRİŞ

1.1 Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalite, “bir mal veya hizmetin müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir” şeklinde tanımlanabildiği gibi, "bir ürün veya hizmetin özelliklerinin, mevcut veya ileride gerek duyulabilecek alıcı ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak (Zengin & Erdal, 2000: 45); daha çok da “Gereksinimlere uygunluk” olarak tanımlandığı görülür.

Kalite, bir ürünün, bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması olarak ifade edilir. Bir pazarlama stratejisi ya da kavramı olarak ele alındığında ise müşteri tatmini, gelişim sağlayan süreç, sıfır hata için bir yatırım, zamanında gerçekleşen işlev, şartlara uygunluk ve kusursuzluk olarak tanımlanabilen sistemli bir yaklaşımdır. (“Toplam Kalite Ders Notları - toplam-kalite-yanetimi.pdf”, 2009)

Toplam Kalite Yönetimi ise esasen kalite anlayışının kurumlara yerleştirilmesini sistematik olarak ele alan, kaliteden beklenen sonuçların alınmasını hızlandıran ve kolaylaştıran bir yönetim anlayışıdır. TKY, doğru zamanda, doğru kişilerce, doğru

şeylerin yapılması gerekliliğini savunan bir felsefedir. Bu yönetim anlayışının ortaya çıkmasında Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum gibi kalite anlayışına liderlik yapmış olan kişilerin temel görüşleri bulunmaktadır. Bu temel görüşlerin değişik şekillerde incelenerek ele alındığı görülür. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) anlayışının 6, 8, 12, 14 adımdan oluşan farklı prensipler altında incelenebildiği; bu prensiplerin yönetsel ve araçsal düzeyde bazı uygulamaları barındırıyor olması, bu anlayışın değişik şekillerde ele alınmasına ve bu sayede çok zengin bir alt yapıya sahip olmasına yol açmıştır.

TKY, yönetimin kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve kalitenin bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi gerekliliğine inanır. Yönetimin amacı işletmelerin sahip oldukları kıt kaynakları kullanarak daha fazla çıktı ya da daha fazla değeri olan çıktı dönüşümü sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle kaliteyi minimum maliyetle gerçekleştirerek verimli olmak ve müşteri memnuniyetinde mükemmelliği yakalamaktır.

TKY için yapılacak en iyi tanımlardan birisi de; “sürekli gelişmeyi teşvik ederek örgütlerde müşteri ve personel tatmini sağlayan müşteri yönlü bir yönetim biçimidir” olduğudur.

Genel olarak, kurumlarda savurganlığı önleme, verimliliği artırma, maliyetleri düşürme, işlem zamanlarını kısaltma, yönetim etkinliği sağlama, kurumsallaşma, ürün ve hizmetlerin standartlaştırılması, olumlu kültürel değişim, rekabet gücünün yükselmesi, müşteri memnuniyetine dayalı kazanımların olması, kurum imajının artması gibi bir çok kaliteye dayalı faydaları elde etmenin en sistematik yollarının başında gelen TKY anlayışının genel prensipleri şunlardır:

- Müşteri Odaklılık,
- Liderlik,
- Takım çalışması
- Sürekli iyileştirme
- Sürekli Eğitim
- Hedeflerle yönetim

1.2 Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Kalitesiz ve dolayısıyla verimsiz hizmet işletmelerinin müşterilerine sunacağı hizmetin fiyatı yükselir. Hizmetin fiyatının düşürülebilmesi hizmetin kalitesi ve dolayısıyla verimliliğinin artmasıyla düşecektir. Bunun yanında hizmet

işletmelerinin işgörenlerine sağlayacağı yaşam standardının da yükselmesi yine kalite ve verimlilik konusundaki sağlanacak gelişmelere bağlıdır.

Hizmet kalitesinin öneminin her geçen gün daha iyi anlaşıldığı günümüz dünyasında kaliteyi önemsemeyen kurumlar; yoğun rekabet ortamında zor duruma düşeceklerdir. Sunulan hizmetler itibarıyla daha tatmin edici ve beklentilere uygun sunumlar gerçekleştirmek kadar problemleri ve hizmetlerle ilgili şikayetleri ortadan kaldırmaya dönük faaliyetleriyle de kaliteye özen gösteren kurumların başarı şansı daha çok olacaktır. Çünkü, hizmet kullanıcıları olarak insanlar herhangi bir problemle karşılaşmadıklarında değil, problemlerine çözüm sunulmasındaki sırasındaki eylemlerin sonrasında ortaya çıkan kaliteden daha çok memnun kalmaktadırlar(Zengin & Erdal, 2000: 50). Zaten sanayi sektörlerinde daha geniş uygulama alanına sahip olan TKY anlayışının son zamanlarda hizmet sektörü ve kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanması, hizmetlerdeki kalite ihtiyacının en belirgin kanıtıdır.

Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandırması, mevcut müşterileri ile daha fazla iş hacmini yakalaması tıpkı sanayi işletmelerinde olduğu gibi hizmet işletmeleri için de geçerliliği kanıtlanmış bir gerçektir. İşletmelerin fiyata dayalı rekabetten ve kötü hizmetten kaynaklanan maliyetlerden korunabilmesi, hizmet işletmelerinin hizmet kalitesi konusundaki elde edecekleri başarılarla bağlıdır. Bu nedenle, hizmet işletmeleri de hizmet kalitesini geliştirici çalışmalar içinde olmalıdır.

Hizmet işletmelerinde kalitenin artırılması çalışmaları, işletmelerin türlerine göre değişkenlik göstermekle beraber genel olarak uygulama prensipleri aynıdır. Hizmet kalitesinin artmasından dolayı müşteriler, kendilerine sunulan hizmet için daha yüksek bir bedel ödemeyi ve o işletmenin ürün ve hizmetlerini sürekli satın almak konusunda sadakatli bir müşteri olurlar.

Sundukları hizmetin kalitesini artıran hizmet işletmelerinin ülke ekonomisine olan katkıları da artacaktır. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarının sunmuş oldukları hizmetlerin kalitesini yükseltmeleri devlet-vatandaş ilişkisini güçlendirerek ekonomik ve sosyal yönlü politikaların uygulanmasını kolaylaştırmada çok önemli bir etken olacaktır.

1.3 Kamu Kurumları Açısından TKY

Dünyada yaşanan hızlı değişim ile tüm dünyada kamu kurumlarının bu değişime ayak uyduramaması ve sundukları hizmetlerin taleplere cevap vermemesi bu alanda değişimi zorunlu kılmıştır. Kalitesizlikten kaynaklanan israfın önlenmesi,

çalışanların karar mekanizmasına katılımı ve grup çalışması ile hizmet kalitesi yükseltilebilir.

Kamuda kullanılan kaynaklar sürekli olarak azalmakta bu da bütçede tasarruf ve verimliliğin, zorunlu hale gelmesine açmaktadır. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi maliyetleri de düşürecek ve daha az harcama ile daha çok hizmet sunulabilecektir (Aykaç & Özer, 2006: 185). Hizmette etkinlik ve verimlilik artışı vatandaşların devlete olan bağlılığını arttırdığı gibi ilgili kuruluşlar arasında işbirliğini de sağlayabilecektir.

TKY, özel sektörde başarı ile uygulandıktan sonra kamu sektöründe de uygulanabilirliği tartışmaya açılan, bunun sonunda da dünyada birçok kamu örgütü tarafından kullanılan yönetsel bir yaklaşım haline gelmiştir (Balcı, 2005: 196).

Esasen bakıldığında, kamu kurumlarının topluma sunduğu hizmetlerin kalitesi hiçbir zaman vatandaş tarafından yeterli bulunmamış, devlet dairelerine şüpheyle yaklaşılmasına sebep olmuştur. Bu nedenle özel sektörden ilham alınarak vatandaş memnuniyetinin sağlanıp ekonomide genel verimlilik düzeyinin artırılması ve toplum huzurunun sağlanmasında TKY'den yararlanılması amaçlanmıştır. (Aykaç & Özer, 2006: 183)

Diğer taraftan, kamu kurumlarında yaşanan hizmet yetersizlikleri ve memnuniyetsizlikleri nedeniyle kamu sektörünün yeniden yapılandırılması, bazı kamu hizmetlerin özelleştirmesi isteklerinin doğmasına yol açmaktadır (Balcı, 2005: 199). Devletin bu tür hizmetleri vermek yerine adalet, güvenlik, savunma gibi daha önemli hizmetleri yapması konusunda toplumun sürekli bir tartışma içeresine girmesi, kamu hizmetleri kalitesinin artırılması konusunda TKY gibi anlayışlarının benimsenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Elbette uygulama esnasında bürokrasi, hiyerarşi, klasik kurum kültürü sorunlarının nasıl aşılabacağı ve özellikle Türk Kamu sektöründe 657 sayılı devlet memurları kanunu çerçevesinde bu uygulamanın nasıl gerçekleştirileceği önemli bir sorudur.

2. TÜRK KAMU SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

2.1 Türk Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması

TKY'nin sanayi işletmelerinde sağladığı yararların anlaşılmasından sonra özel sektör hizmet işletmelerinin de TKY uygulamalarına yönelmesi; tüm ülkelerdeki

kamu sektörlerinde verilen hizmeti daha nitelikli, standart ve müşteri memnuniyeti sağlayacak hale getirmek çabalarının bir çığ gibi büyüdüğü görülür.

Dünya geneline bakıldığında; 1991 yılında İngiltere’de *Citizen’s Charter (Yurttaş Şartları)* isminde, kamu hizmet kalitesi ve niceliğini arttırmayı amaçlayan bir program oluşturulmuştur. Bu çalışmanın ana hedefleri şunlardır: Yüksek hizmet standartların oluşturulması, bilgi verme ve açıklık sağlama, alternatif sunma ve danışma, nezaket ve yardım sunma, işleri düzgün yapma, işler kötüye gittiğinde yeniden düzenleme, hizmetin vatandaş istek ve ihtiyaçlarına uygunluğu, kamuda seçenek sağlayarak vatandaşa seçim hakkı getirilebilmesi, ayrımcılığın olmaması ve paranın kıymetini bilme olarak sıralanabilir. Yani toplum beklentilerine uygun, fark edilebilecek kadar somut bir yönetim anlayışı amaçlanmıştır. İyi uygulamaları teşvik amacıyla başarılı kamu kurumlarına verilmek üzere Charter Mark adında bir ödül sistemi de tasarlanmıştır(Ateş & Okur, 2009: 109). Yine, 1992 yılında A.B.D.’de Federal Kalite Kurumunun kurulması ile ülkede TKY uygulayan kamu kurumlarının oranının %68’e ulaştığı görülür(Kim, Pindur, & Reynolds, 1995).

Yurttaş şartları İngiltere’nin ardından pek çok ülke tarafından kendi yönetimlerine adapte edilerek kullanılmıştır. Bu ülkelerin başında İsveç, Malezya, Güney Afrika, Hindistan, Jamaika gelmektedir(Ateş & Okur, 2009: 109). 1989 senesinde Fransız hükümeti de bir çalışma yaparak kullanıcı odaklı ve üst yönetime daha fazla otonomi sağlayan bir sistem geliştirmiştir. Sistemde şeffaflık, basitleştirme, yetki aktarımı, kamu hizmeti sunumu geliştirme gibi konular yer almaktadır. Ayrıca Belçika, Almanya, Avusturya, Portekiz, Avustralya, İspanya, Kanada, Yeni Zelanda gibi ülkelerde de Toplam kalite yönetimi uygulaması gündemdedir (Balcı, 2005: 200-201).

Ülkemiz açısından TKY uygulamalarına bakılacak olursa; Toplam Kalite Yönetimi’nden ilk yararlanan bakanlık Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’dır. Teknolojik gelişmelere ayak uydurma ve Toplam Kalite Yönetimi’nin de ötesinde değişim yakalama iddiası ile *Mükemmelliğe Doğru Yolculuk: 3000000 İşlemde 1 Hata* projesi uygulanmaya başlanmıştır. Bunun ardından Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı da kendi bünyesinde Toplam Kalite’ye önem vermeye başlamıştır(Saraç, 2000: 77). Ülkemiz çapında daha kaliteli hizmet amacıyla 1991 yılında Milli Kalite Konseyi kurulmuştur. Aynı bakanlığın yaptığı bir araştırmada ise çalışanların %80’inin kamu örgütlerinin kültürel yapısının Toplam Kalite Yönetimi için problem oluşturacağı şeklindeki görüşü ile karşı karşıya kalınmıştır(Balcı, 2005: 206). 1997-1998 senelerinde bu

nedenle kamuda gerçek bir çalışma yapılmasa bile Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için girişimlere başlanılmıştır.

Milli Savunma Bakanlığı kalite çalışmalarına 21 Kasım 1997 tarihinde başlarken, bu anlamda ilk kez Ankara Askeri Mevki Hastanesi'nde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmış ve başarılı sonuç alınmıştır. Bunun sonucunda Türk Standartları Enstitüsü ile işbirliği halinde Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki hastane ve birimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması başlamıştır(Aykaç & Özer, 2006: 191).

Emniyet Genel Müdürlüğü 2002 yılında Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına başlamış, merkez teşkilatı birimlerinden 35 personele Kalite Yönetim Sistem Standartları Temel Eğitimi ile Kalite Sistem Dokümantasyon Eğitimi verilmiştir. Ayrıca daire başkanlığına bağlı olarak Merkez Kalite Yönetim Sistemi Koordinasyon Büro Amirliği kurulmuştur. Bu sayede değişime uyum ile örgütün ayakta kalarak gelişimi amaçlanmıştır(Kul, 2002: 164).

Kocaeli ili Değirmendere ilçesi belediyeçilik anlamında Toplam Kalite Yönetim sistemini benimseyen ilk kurumdur. Ardından Kadıköy, Aydın, Bodrum belediyeleri ve İzmir Büyükşehir Belediyesi kalite konusunda uygulamalar yapmaya başlamıştır(Aslan, 2007: 54). Özellikle yol, kanalizasyon vb. vatandaşların yaşadıkları yerden memnun olup olmamasına etki eden faktörlere ilişkin hizmetlerin belediye elinde bulunması belediyelerin kalite önlemleri almasını gerektirmiştir. Ayrıca 2002 yılında İçişleri Bakanlığı'nca kamu hizmetlerinde etkinliğin sağlanması amacıyla *Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Kültürüne Geçiş* programı başlatılmıştır(Aral, 2016: 23).

Maliye Bakanlığı vergi sisteminin başarısını sağlamak ve sorunları çözmek amacıyla bu sistemi benimsemeye çalışırken; Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Tapu ve Kadastro Kurumu, DİE; DPT; SSK, bazı üniversiteler ve kamu hastaneler gibi kamu kurumlarında verilen hizmetin kalitesini artırmak amacıyla TKY uygulamasına başlandığı görülmektedir(Balcı, 2005: 206).

2.2 Türk Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması Problemleri

TKY'nin kamu yönetimi bünyesinde uygulanmaya başlaması ile birlikte birçok sorun ortaya çıkmıştır. Bazı kişiler temel sorunların aşılması ile beraber uzun vadede TKY'nin kamu yönetiminde uygulanmasında başarıya ulaşılacağını; siyasal sistem içerisinde etkili durumda bulunan kesimlerin değişime direnç göstermemesi ve bu yeni yapılanma sürecinde kamu hizmetlerinin neler olacağı

yönünde toplumsal bir uzlaşma zeminin sağlanmasının TKY'nin uygulanabilirliğini artıracaklarını savunmaktadırlar(Aykaç & Özer, 2006: 198).

Türk Kamu Yönetimi sisteminde TKY'ye doğru yaşanacak bir değişim hareketlerinin önündeki en büyük problemlerden birisi yapısal problemler; ikinci olarak da örgütsel kültüre ilişkin problemler sayılabilir. Yapısal problemleri çözmek kararlı bir yönetimle daha mümkün iken; kültürel problemleri çözmek daha uzun zaman gerektirmektedir(Balcı, 2005: 207).

Genel anlamda TKY'nin kamu kurumlarında uygulanmasıyla karşılaşılan problemler şunlardır(Aral, 2016: 24-30):

- Müşteri kavramının belirsiz oluşu
- Kamudaki değişim
- Kamu kurumlarında örgütsel performans
- Ücret ve bireysel performans
- Kamu yöneticilerinin serbest olamaması
- Yapısal Faktörler
- Hizmetin Ölçülemezliği
- Toplam kalite yönetiminin aşırı yüceltilmesi
- Durum analizi yapılmaması
- Eğitim yetersizliği

Manageralizm, işletme yönetiminin temel ilkesi olan “3 E” yani, ekonomiklik (verimlilik), etkinlik ve etkililik ilkelerinin kamu yönetiminde uygulanması şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu kavramlar, kamu yönetimi için değil, kapitalist bir ekonomide faaliyet gösteren işletmeler için uygun değerlerdir. Kamu yönetiminde bu değerlerin yerini, kamu yararı, demokratik katılım, temsil edilebilirlik, duyarlılık ve sorumluluk almaktadır(Wamsley, 1996: 355).

3. TAPU VE KADASTRO 18. BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ BÜNYESİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLERİN BELİRLENMESİ

3.1 Kurum Toplam Kalite Yönetimi anlayışı

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü(TKGM)'ne bağlı olmak üzere ülkemizin her ilçesinde tapu müdürlüğü bulunmaktadır. Lisanslı Harita Kadastro Bürolarının artması ile Kadastro Müdürlükleri ve birimleri tapu müdürlüklerine kıyasla sayıca azaltılmıştır.

Tapu Müdürlüklerinde vatandaşların satış, miras intikali, miras paylaşımı, banka ve finans kurumlarına rehnedilen taşınmazlara ilişkin ipotek tescilleri, icra müdürlüklerinin talepleri ile haciz koyma, kadastro müdürlüğü bağlantılı olarak arsa ve arazilerde ayırma, birleştirme, taşınmaz cinsi değişikliği vb mülkiyet ve taşınmaza dayalı işlemler yapılmaktadır. Bu hizmetlere yönelik talep her geçen gün ve iş yükü de buna bağlı olarak çoğalmaktadır. İş yükü ağırlığı, personel yetersizliği ve işlemlerin hazırlayan memura büyük sorumluluk yüklemesi nedeniyle yavaş işleyen süreç sonunda, bekleyen vatandaşlar, artan şikayet ve memnuniyetsizlikler nedeniyle müşteri memnuniyetinin artırılması konusu daha da önem kazanmıştır.

Kurumda kalite sisteminin gündeme gelmesi 2008 senesinde Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi kapsamında gerçekleşmiştir. Bu projenin öncelikli amaçları, çalışma veriminin yönetim etkinliği ile yükseltilecek kurumsal gelişim sağlanması, kurumda yeni bir yapılanmaya gidilebilmesi, iyileştirme yapılacak alanlarda stratejik planlamalar yapılması, kalite yönetim sisteminin yürütülmesi ve kalite kayıtlarına ait standart dokümantasyonun oluşturulması olarak sıralanabilir. Bu sayede vatandaş memnuniyetini ön planda tutan kaliteli ve hızlı hizmet anlayışının kurumsal yapıya eklenmesi suretiyle sürekliliğinin sağlanması hedeflenmiştir(TKGM Kalite Bülteni, 2011: 2).

Kuşkusuz bu süreçte gerçekleştirilmiş en verimli proje Tapu Müdürlüklerinde işlem yapılmasını kolaylaştıran bir program ve veritabanı olan TAKBİS'tir. Zaman zaman kullanımı esnasında sıkıntılar yaşansa da gerçekleştirilen işlemlerin eskiye göre çok daha hızlı ve pratik hazırlanmasını sağlayarak gerek müşteri gerekse çalışan memnuniyetini arttırdığı gözlenmektedir.

Kurumun kalite politikası hakkında detaylı bilgi yer sıkıntısı açısından verilmemiştir.

3.2 Araştırma yöntemi

Bu çalışmada söz konusu kurumun TKY anlayışı ve uygulamalarının daha iyi anlaşılması amacıyla; Denizli, Muğla ve Uşak illerini kapsayan Tapu ve Kadaastro 18. bölge müdürlüğüne bağlı tapu ve kadaastro müdürlüklerinde çalışan bireylerden TKY uygulamaları ve TKY'ye bakış açısını değerlendirebilmek amacıyla veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla bu bölge çalışanlarından olmak üzere; 10 müdür (M olarak belirtilecektir) 5 müdür yardımcısı (MY olarak belirtilecektir) ve 25 işlem yapan personel olmak üzere (bilgisayar işletmeni, veri hazırlama kontrol

işletmeni, arşiv memuru, tekniker vb. kadrolar. Kısaca işlem yapan personel baş harfleri İYP olarak adlandırılacaktır.) toplam 40 kişi ile muhtelif tarih ve zamanlarda görüşülmüştür. Bu kişilere tam gizlilik güvencesi verilerek TKY hakkında düşüncelerini en doğru şekilde paylaşmaları beklenilmiştir. Görüşmeler sırasında kişilerin tutum ve tepkilerine göre yapılandırılmış sorular dışına çıkılarak konu hakkında daha detaylı bilgi alınmasına özen gösterilmiştir.

Kişilere sorulan sorular genel hatları ile aşağıda belirtilmiştir:

*1-İcra etmekte olduğunuz göreve ne kadar zamandır devam ediyorsunuz?
Yaşınız?*

2-Bir kamu kuruluşunun kaliteli olup olmadığı sizce verdiği hizmetin ilk olarak hangi yönü ile anlaşılır? Sıralayınız?

3- Kurumumuzun müşterisi sizce kimdir? Kime hizmet veriyoruz?

4-Kurumumuzda da uygulanan Toplam Kalite Yönetim Sistemi'nin en önemli ilkesi müşteri odaklılıktır. bu ilkeye yeterli önem verildiğini düşünüyor musunuz?

5-Kalite Yönetim Sistemi açısından bakarsak kurum çalışanları iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. Sizce kurumumuzda iç müşteri ne derece önemlidir?

6-Kaliteli olmak adına bürokrasi engeli aşılabılır mi? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?

7-Kamu kurumundan hizmet alan bir vatandaş bu hizmetin kalitesini neye göre ölçer? Sıralayınız. Buna olumlu anlamda etki etmek sizce nasıl mümkün olabilir?

8-Kalite Yönetim Sistemi bir kamu kurumunun yapısına sizce uygun mudur? Neden?

9-Kalite yönetim sistemi adına gerçekleştirilmekte olup anlamsız bulduğunuz bir prosedür ya da durum var mıdır? Varsa nedir?

10-Kurumumuzun Toplam Kalite Yönetim Sistemi uygulamasına ilk geçiş esnasında neler yaptığını biliyor/hatırlıyor musunuz? Sizce kurumdaki sistem değişikliği öncesinde israf ve gereksiz maliyet yaratmamak amacı ile yeterli bir durum değerlendirmesi yapılmış mıdır?

11-Sizce yaptığımız işle doğru orantılı bir maaş mı alıyoruz? Bu kalite politikası ile çelişmekte midir?

12-Kurumumuzdaki kalite eğitimleri sizce yeterli ve gerekli motivasyonu sağlar nitelikte midir? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?

13-Müdürlüğünüzde birim kalite temsilcisi var mıdır? Varsa neler yapmakta ve neler önermektedir? Kalite planlamasında aktif rol oynamakta mıdır?

14- Kurumumuzun kalite politikasında belirtilen vizyon “Taşınmazlara yönelik politikaları belirleyen ve yöneten lider kurum olmak”tır. Vizyon hakkındaki görüşleriniz nedir?

15-Siz kurum genelinde bir karar verici olsaydınız daha kaliteli hizmet verilmesi için ne gibi kararlar alırdınız?

16-Kalite yönetim sistemi yürürlüğe girdikten sonra gerçekleşen uygulamalarda neler hissettiniz? Beklenen verim sizce ne ölçüde alındı?

17-Müdürlüğünüzde tüm çalışanların katılımıyla mesai saatleri dışında iyileştirme adına toplantılar yapılmakta mıdır? Yapılamıyorsa sebebi nedir?

3.3 Araştırma bulguları

Tablo 1: 1. ve 2. sorulara ait bulgular

	Sayı	(%)		Sayı	(%)
Kıdem yılı			Yaş		
2-8 yıl	16	40,0	24-30 yaş	11	27,5
9-15 yıl	12	30,0	31-37 yaş	10	25,0
16-22 yıl	4	10,0	38-44 yaş	9	22,5
23-29 yıl	2	5,0	45-51 yaş	4	10,0
30-36 yıl	5	12,5	52-58 yaş	5	12,5
37 ve fazla	1	2,5	59 ve üstü	1	2,5
Toplam	40	100,0	Toplam	40	100,0
Pozisyon			Hizmet kalitesi sorusu(Soru 2)		
Müdür	10	25,0	Fiziksel Özellikler	8	10,96
Müdür Yardımcısı	5	12,5	Güvenilirlik	21	28,77
İşlem Personeli	25	62,5	Heveslilik	13	17,81
Toplam	40	100,0	Emniyet	15	20,55
			Empati	16	21,92
			Toplam	73	100,0

Katılımcılar hizmet kalitesinde önceliği güvenilirlik(%28,77) olarak belirtmişlerdir. Bu boyut, söz verilen hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirme yeteneğidir(Ustasüleyman, 2009: 34). Fiziksel koşulların(%10,96) son sırada yer almasının nedeni tüm tapu ve kadaströ müdürlüklerinin diğer devlet dairelerine göre daha modern koşullarda daha donanımlı cihazlarla çalışmalarını gösterilebilir.

Soru 3'e verilen cevaplar incelendiğinde; müşteri kavramının neleri ifade ettiğinin tam olarak çalışanlar tarafından da bilinmediği, görüş birliği olmadığı, diğer kurumları müşteri olarak kabul eden ve etmeyenlerin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca kamu hizmeti veren kurumun müşterisinin var olduğu konusu bazı katılımcılar tarafından tepkiyle reddedilmiştir. Bazı katılımcıların yanıtlarının "vatandaş" şeklinde olması, halen kamu hizmeti alan kişileri belirli bir bakış açısıyla görme eğilimini göstermektedir.

Tablo 2'de 4.Soruya verilen cevaplara bakıldığında; katılımcıların %52,5'i TKY'nin en temel ilkesinin müşteri odaklılık olduğunu belirtmişlerdir. Katılmayan veya kısmen katılanlara bakıldığında ise iç ve dış müşteri ayırımını bildikleri anlaşılmış, dış müşterileri mutlu etmek adına çalışanların yani iç müşterilerin mutsuzluklarına da dikkat edilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Tablo 2: 4., 6., 8. ve 13. sorulara ait bulgular

	Sayı	(%)		Sayı	(%)
"TKY en önemli ilkesi Müşteri odaklılıktır" (Soru4)			"TKYnin yapısı bir kamu kurumu için uygun mudur" (soru8)		
Evet	21	52,5	Evet	12	27,5
Kısmen	10	25,0	Kısmen	12	20,0
Hayır	9	22,5	Hayır	16	52,5
Toplam	40	100,0	Toplam	40	100,0
"Kaliteli olmak için bürokrasi engeli aşılabilir mi?" (Soru 6)			Kalite eğitimleri yeterli motivasyonu sağlar mı? (Soru13)		
Evet	11	27,5	Evet	4	10,0
Kısmen	8	20,0	Kısmen	2	0,05
Hayır	21	52,5	Hayır	34	85,0
Toplam	40	100,0	Toplam	40	100,0

İç müşterinin ne kadar önemli olduğu sorusuna(Soru 5) verilen cevaplara bakıldığında; katılımcılar ironi yaparak kendilerinin değersiz olduğunu savunarak 14 kişi (%35) az önemli; 21 kişi (%52,5) ise önemsiz olduklarını ifade etmişlerdir. Verdikleri cevapta neden olarak kendilerine kurumsal anlamda değer verilmesi gerekirken hak ettikleri değeri görmeyip daha çok dış müşterilerin önemsendiğini vurgulamışlardır.

Soru 6 cevapları incelendiğinde; katılımcıların yarısından fazlası bürokrasinin kalite adına aşılamayacağını belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise bürokrasinin ülkemiz

kamu sisteminde asla aşılamayacağını; aşılabileceğine inanan katılımcıların şartları ise, kurumların şeffaf, ilkeli, teknolojik gelişmeye ayak uydurabilen, basit, sistemli ve anlaşılır hizmet tanımları bulunan, kamu yararının önde tutulduğu, hiyerarşik kademelerin azaltıldığı, sürekli gelişmeye önem veren kurumlar olarak düzenlenmesi gerekliliğini vurgulamışlardır.

Katılımcıların soru 7'e verdikleri cevaplara bakıldığında; 30 cevabın Heveslilik boyutu kapsamına giren hızlı sonuç elde etme, işini isteyerek yapma, gönüllü davranış göstermenin önemli olduğu belirtilmiştir.

Soru 8'e verilen cevaplara bakıldığında %52,5'inin kamu kurumunun yapısına TKY sisteminin uygun olmadığını, bunun daha çok özel sektör mantığı ile örtüştüğünü belirtirken; bu konuda açıklama belirtenlerin bazı kurumlara uygun ancak geneli için uygun olmadığı şeklinde düşünce belirtmişlerdir.

Yine katılımcılar TKY adına yapılan olumsuz gördüğünüz bir durum veya prosedür olup olmadığı şeklinde 9. soruya 31 kişi (%77,5) "evet, var" cevabı vermiştir. Vatandaş veya müşteri memnuniyeti anlayışının çok abartıldığı, toplantıların gereksiz olduğu, bazı veri giriş ve istatistik uygulamaların çok zaman aldığı, hatta sistemin tamamının gereksiz olduğunu ifade edenler olmuştur. Tüm süreç faaliyetlerinin ek mesai getirdiği ifade edilmiş, tüm bunların çalışanların memnuniyetsizliğine yol açtığı belirtilmiştir.

TKY geçişi ile birlikte kurumda neler yapıldığı ve kurumsal değerlendirmelerin yapılıp yapılmadığı ile ilgili 10. Soruya verilen cevaplara bakıldığında; 26 kişi (%65)'nin bunu hatırladığı, ancak sistemle birlikte birçok kendilerince gereksiz şeyin öğrenmeleri gerekliliğinin halen daha onlarda bir rahatsızlık unsuru olduğu; halen kurumlarda israfın önlenemediği ifade edilmiştir.

11. soru ile çalışanların aldıkları ücretlerin yeterlilikleri ve bu durumun TKY sistemi ile çelişip çelişmediği sorulmuştur. Alınan cevaplara göre 37 kişi(%92,5) aldıkları ücreti yetersiz bularak bunun TKY ile çeliştiğini belirtmişlerdir.

Kalite eğitimlerinin yeterli motivasyonu sağlayıp sağlamadığı ile ilgili 12. soruya verilen cevaplara da bakıldığında %85 gibi bir oranda kalite eğitimlerinin yetersizliği vurgulanmıştır. Bazı katılımcılar, bunların kalite eğitimi değil de bir sorumluluk yükleme toplantısı olduğuna inanılmaktalar.

13. soruyla kurumda kalite temsilcisinin varlığı, neler yaptığı ve kalite planlamasında aktif rol oynayıp oynamadığı sorulmuştur. Katılımcıların çoğu bu soruya evet var derken bu temsilcilerin büyük bir çoğunluğunun müdürlüklerdeki

iş yükü nedeniyle yeteri kadar çalışma yapamadığı, esas görevlerine ilişkin görev ve sorumlulukların ağırlığı nedeniyle kalite planlamasına zamanlarının kalmadığı ifade edilmiş, birkaç katılımcının tasviri olarak “görüntü var ses yok” biçiminde değerlendirme yapması dikkat çekicidir.

Kurumun kalite politikasını belirleyen vizyon hakkındaki görüşleri istenen 14. Soruya verilen cevaplara bakıldığında; vizyonun onlar için pek anlam ifade etmediğini, çoğunluğun vizyonun gerçekliğini sorguladığı ve bazı katılımcıların bunun gerçekleşebilmesinin imkansız olduğunu belirttiği görülmüştür. Özellikle taşınmaz mülkiyetine dayalı hizmet verilmesi esnasında kurumun bir lider değil daha çok emir alan konumunda bulunduğu, basit bir tarla satışında bile kanun gereği tarım müdürlüklerinden izin yazısının arandığı diğer kurumların yönlendirmelerine göre işlemlerin gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

Katılımcılara 15. soruyla daha kaliteli bir kurumsal hizmet için ne gibi önerileri olduğu sorulmuştur. Cevaplara bakıldığında pek çok katılımcının ilk olarak personele yönelik çalışmalar yapılması gerektiğini belirttiği görülmektedir. Özellikle personelin vatandaşa karşı bazı haklarının bulunduğu ve bunun azaltılmaya çalışıldığının altı çizilerek memura karşı saygının yeniden kazandırılması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır. Bunun yanında personellerin maaşı, özlük haklarının iyileştirilmesi, personel alımı, kütük tescilinin kaldırılması gibi yöntemlerle iş yükünün azaltılarak adil iş dağılımının sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Şikayetlerin yanı sıra teşekkürlerin de ilgili kişilere iletilmesi gerektiği özellikle personel motivasyonu açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

16. soruyla TKY sisteminden beklenen verimliliğin alınıp alınmadığı sorulmuştur. Sekiz katılımcı(%20) verim alındığını söylerken, geri kalan katılımcılar verim alınmadığını, olumsuz duygular hissettiklerini, zaten ağır olan iş yükünün daha da arttırıldığını ve personelden beklentilerin artmasıyla birlikte vatandaş memnuniyeti çalışmalarını yapılmasına rağmen vatandaş memnun edecek, kaliteyi yerine oturtacak olan personele önemsiz gözüyle bakıldığını belirtmişlerdir.

Mesai sonrası kalite ve hizmet toplantıları ile sürecin geliştirilmesi konusundaki 17. soruya verilen cevaplara bakıldığında, 28 kişi (%70) toplantı yapılmadığını belirtmişlerdir. Açıklamalara bakıldığında ise; bazı katılımcılar idarecilerinin yetersizliğinden, bazıları çalışma alanı ve ikametlerinin farklı olmasından dolayı mesaiye kalamayacaklarından, bazıları da personel yetersizliğinden söz etmiştir. Büyük çoğunluk ise zaten fazla mesai ücretinin verilmediğini ve bu nedenle mesaiye kalmanın anlamsız olduğunu belirtmiştir. En fazla belirtilen husus da

günlük iş yükünün çok ağır olduğu ve personelde toplantı yapabilecek hal kalmadığıdır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Tüm bu bulguların ışığında, ilk olarak hizmet kalitesinin beş boyutunun içerisinde en önemli olanın Güvenilirlik ve Heveslilik boyutları olduğu, bu boyutların karşılanabilmesi için öncelikle iç müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilebilir. Kendini değersiz, vatandaşa karşı ezdirilmiş, rencide edilmiş hisseden bir kamu kurumunun personelinin küstürülmesi TKY sistemi ile kesinlikle bağdaşmaz.

Dış müşteri memnuniyeti kurum içerisinde çok önemliken iç müşteri memnuniyetine çok az önem verildiği anlaşılmıştır. Kurumda kalite, sadece dış müşteri memnuniyeti olarak algılanmış, tüm çalışmalar bu yönde yapılarak, neredeyse iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların memnuniyeti göz ardı edilmesi ile birlikte pek çok sorunun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Müşteri kavramı, alternatifleri değerlendirip bir seçim yapan kişileri tanımlar; bu yönüyle bakıldığı zaman özellikle bazı kamu kurumlarının alternatifi bulunmadığı için müşteri kavramının yerine oturmadığı görülür.

Vizyon sorunu da bu kapsamda ele alınabilir, kurum vizyonu oldukça yanlış anlaşılmaktadır. Kanunlar çerçevesinde hareket eden ayrıca alanında tek olan ve rakibi bulunmayan bir kurumun vizyonu söz konusu olduğunda ayrıca vizyonun içeriğine bakıldığında “lider kurum” gibi tabirlerin akla hangi topluluğun lideri şeklinde sorular gelir ki; bu durum göz önüne alındığında elle tutulur bir gerçeği yansıtmaz.

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilmesi için uygulayıcılara tanınması gereken inisiyatif bürokrasi engeline takılmaktadır. Bürokrasinin kısmi dahi olsa Türk Kamu Sistemi'nden kaldırılabilmesi mümkün görünmemektedir. Sisteme göre kaliteli bir kurumun nitelikleri, bürokrasinin kaldırılabilmesi için gereken niteliklerden oluşmaktadır. Bu anlamda bürokrasi ve kalite yönetim sistemi ayrıca kalite ve politika kavramları birbiriyle çelişmektedir. Birinin varlığı diğerinin varlığına engel gibi görünmektedir.

Kalite yönetim sistemi uzun ve kapsamlı bir süreçten ibarettir ve sistem uygulanmaya başladığında bunun kurumu nereye götüreceği neler kazanılacağı ve neler kaybedileceğinin hesaplanması gerekir.

Performansa dayalı ücret kavramının kamu kurumlarında yer alması da söz konusu şartlarda imkansız görünmektedir. Gerçekçi bir şekilde duruma baktığımızda kalite yönetim sistemini benimsemiş TKGM'nin çalışanları tüm kamu kurumlarından çok daha ağır, yoğun, riskli bir iş yapmaktadır.

Kalite yönetim sistemine ilişkin verilen eğitimlerin oldukça sıkıcı, verimsiz geçtiği vurgulanmış; esas amacın öğretmek ya da öğrenmekten ziyade olaya tatil ve izin gözüyle bakılması son derece düşündürücüdür.

Bunun yanında kurum çalışanlarının iş yükü ve ağır çalışma şartlarına tabi olmaları nedeniyle kalite yönetim sistemi adı altında gerçekleştirilmesi gereken prosedürlere vakit ayıramadıkları gözlenmiştir. Çünkü tapu mevzuatı ve beraberinde getirdiği hukuki sorumluluk göz önüne alınırsa çalışanların hem beden hem de zihin yorgunluğu yaşamaları ayrıca işte geçen zamanın tamamını tapu işlemlerini gerçekleştirmeye ayırmaları ve ekstra uygulamaları gerçekleştirecek zamanlarının kalmaması da sistemi zorlar durumdadır.

Çalışanların ifadelerinden de anlaşıldığına göre, kalite yönetim sistemi bu koşullar ve uygulamada seçilen politika ışığı altında verimli değildir ve önlem alınmazsa verimli de olmayacaktır. Çünkü var olan usuller sistem gereklerini yerine getirilebilir durumda değildir.

Toplam Kalite Yönetim sisteminin tamamının olduğu gibi alınarak kamu sektöründe uygulaması pek de mümkün olmayacağı, TKGM çalışanları ve yöneticileriyle yapılan mülakattan anlaşılmıştır. Bunun yerine her kurumun kendi politikasının olması ve sistemin bazı faktörlerinin Türk Kamu sistemiyle çelişmeyecek, hukuki engellerle takılmayacak ve kurum yetki sınırlarını aşmayacak, uygulanacak kurumun yararını sağlayacak şekilde düzenlenerek uygulamaya geçilmesi gereklidir. Aksi takdirde TKY sistemi nedeniyle karşılaşılabilecek sorunların kurumlara yarardan çok zarar getireceği ve israfa yol açacağı sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlar ışığında şu öneriler getirilmesi uygun bulunmuştur:

- İlk olarak iç müşteri yani çalışan memnuniyetinin sağlanması konusunda maddi ve maddi olmayan motivasyon faktörleri dikkate alınmalıdır.
- Hizmet alıcıların memnun edilmeye çalışılması ciddi anlamda önemlidir. Ancak bu kişilere müşteri şeklinde bakılması, süreci yıpratmaktadır.

- Kurumun kalite eğitimlerinin kurum personeli tarafından değil kalite ve eğitim konusunda uzmanlaşmış kişiler tarafından verilmesine, eğitimlerin canlı ve akıcı şekilde gerçekleştirilmesine dikkat edilmelidir.
- Kuruma dair atama, tayin, yer değiştirme, becayiş, görevde yükselme sınavları gibi konular daha şeffaf ve izlenilebilir hale getirilmeli, kamuoyuna açık şekilde yapılmalıdır. Bu konudaki yönetmelikler yeniden düzenlenmeli, bilgiye dayalı bir sistem geliştirilmelidir.
- Kalite yönetim sistemi gerekleri göz önüne alınarak kurum yetki sınırları dahilinde hangi şartların gerçekleştirilebileceğinin tasarlanması gereklidir.
- Türk Kamu Sektörü yapısı kolayca değiştirilemeyeceğinden bu yapıya ve her kurumun kendisine uygun bir kalite modeli geliştirilmeli ve yapısal sorunların önüne geçilmelidir.
- Bu konuda uzmanlaşmış kişilerle kamu kurumlarının genel müdürleri ve halkla ilişkiler birimleri ortaklaşa çalışarak uyarlanmış bir sistem geliştirebilirler. Ayrıca yeni sistemlerin geliştirilmesi amacıyla devlet destek sağlayarak araştırma yapılmasını teşvik edebilir. Çünkü var olan şartlarda kalite yönetim sisteminin kamu kurumlarında tam anlamıyla uygulanabilmesi imkansız görünmektedir.
- Toplam Kalite Yönetim sisteminin benimsenmesi durumunda neler olabileceğinin, kuruma yarar ve zararlarının, sistemin o kurumda uygulanabilirliğinin değerlendirilmesinin ayrıca yapılması gereklidir.
- Kurumların anlaşılabilir ve herkesi tarafından paylaşılabilen bir vizyonu olmalıdır.
- Personelin kaynaşması ve karşılıklı fikir alışverişini daha rahat yapması amacıyla birim çalışanlarının periyodik aralıklarla iş ortamı dışında bir araya gelerek deşarj olması sağlanmalıdır.
- Tüm sorunların çözümünün kalite yönetim sisteminden geçmediği ve sistemin her soruna çözüm şeklinde algılanmasının başarısızlığa yol açacağı açıktır, TKY önemli kazanımlar sağlar ancak her şey değildir. Özellikle çok büyük anlamlar yüklemekten kaçınılmalıdır.

KAYNAKLAR

Makaleler

- Balcı, A. *Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2005, 2005(2), 196–211.
- Kim, P. S., Pindur, W., & Reynolds, K. *Creating a new organizational culture: the key to total quality management in the public sector*. International Journal of Public Administration, 1995, 18(4), 675–709.
- Kul, M. *Emniyet Genel Müdürlüğü Kalite Yolculuğunda*. Polis Dergisi, 2002, (30), 164.
- Ustasüleyman, T. *Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi*. Bankacılar Dergisi, 2009, 69, 33–43.
- Wamsley, G. L. *A public philosophy and ontological disclosure as the basis for normatively grounded theorizing in public administration*. Refounding Democratic Public Administration, 1996, 351–401.
- Zengin, E., & Erdal, A. *Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi*. Journal of Qafqaz University, 2000, 3(1), 43–56.

Tez ve Projeler

- Aral, Z. N. *Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetim Sisteminin Uygulanmasında Karşılaşılan Problemler: Tapu Ve Kadastro 18. Bölge (Denizli, Muğla, Uşak İlleri) Örneği (Yüksek Lisans Proje Çalışması)*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2016.
- Aslan, T. *Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.
- Saraç, Ö. *Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, \DJzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

İnternet kaynakları

- Ateş, H., & Okur, Y. (2009). *Kamu kurumlarında performans ve denetimin etkinliğinin artırılması için bir alternatif: Yurttaş şartları*. Tarihinde adresinden erişildi <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayil8/ates-okur.pdf>

- Aykaç, B., & Özer, M. A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. Tarihinde adresinden erişildi <http://dergipark.gov.tr/gaziuiibfd/issue/28334/301135>
- TKGM Kalite Bülteni. (2011). Tarihinde 31 Temmuz 2017, adresinden erişildi https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/kalite_bulteni-1_2011-7.pdf
- Toplam Kalite Ders Notları - toplam-kalite-yanetimi.pdf. (2009). Tarihinde 25 Temmuz 2017, adresinden erişildi <http://www1.gantep.edu.tr/~telli/wp/wp-content/uploads/2009/04/toplam-kalite-yanetimi.pdf>