

# YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI: GEREDE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Zeynel DUR<sup>2</sup>  
Göknur Arzu AKYÜZ<sup>3</sup>

## ÖZET

*Başlangıçta özel şirketlerde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sistemi, daha sonraki yıllarda kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde uygulanmaya çalışılan TKY sistemini incelemektir. Araştırmada, Gerede Belediyesi kapsamında TKY'nin belediyelerde uygulanabilirliğinin önündeki engellerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmış ve çözüm önerileri sunulmuştur. Bu doğrultuda kurumda Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarını etkileyen demografik unsurlar, TKY ilkeleri, örgütsel ve yönetsel unsurları ölçmek amacıyla bir anket formu oluşturularak Gerede Belediyesi'nde çalışan personele uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 22 paket programında istatistiksel olarak değerlendirilmiş, Faktör Analizi ve ANOVA Analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda Gerede Belediyesi'nde TKY'yi destekleyen ve zorlaştıran unsurlar belirlenmiştir. Çalışmada, TKY'nin belediyelerde uygulanmasının önünde halen zorluklar olmasına rağmen çaba ve gayret gösterildiği takdirde başarılı sonuçlar alınabileceği sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Yerel Yönetimler, Belediye.

<sup>1</sup> Bu çalışma Zeynel DUR'un Türk Hava Kurumu Üniversitesi'nde yapmış olduğu "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Gerede Belediyesi Örneği" başlıklı Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Zeynel DUR, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi. ORCID: 0000-0003-4413-7183

<sup>3</sup> Göknur Arzu AKYÜZ, Dr. Öğretim Üyesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü. ORCID: 0000-0003-2024-5884

\* Makale Gönderim Tarihi: 04.07.2018 Kabul Tarihi: 12.11.2018

# THE APPLICABILITY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENTS: A CASE STUDY OF GEREDE MUNICIPALITIES

## **ABSTRACT**

*The Total Quality Management (TQM) system, initially implemented in private companies, started to be used in the public sector in the following years. The aim of this study is to examine the TQM system implemented in local governments. In the study, the obstacles for the applicability of TQM in municipalities within the scope of Gerede Municipality were determined and solution proposals were presented. Accordingly, a survey form measuring the demographic elements, TQM principles, organizational and managerial elements affecting the Quality Management System practices in the institution is applied to the staff. The results of the survey were evaluated statistically in SPSS 22 package program and Factor Analysis and ANOVA analysis were used. In line with the findings, supporting and challenging factors for TQM implementation in Gerede Municipality were identified. Although the challenges exist, study reveals that successful outcomes can be achieved with further effort and determination for TQM application in Gerede municipality.*

**Keywords:** Quality, Total Quality Management (TQM), Local Administrations, Municipality.

## 1. GİRİŞ

Özel sektörde çok farklı uygulamaları olan Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) kamu sektöründe, özellikle de belediyelerde uygulanabilirliği ve özel sektörde geliştirilen yöntemlerin kamu sektöründe de uygulanıp uygulanamayacağı halen gündemde olan bir araştırma konusudur.

Günümüzde belediyeler, halkın mahalli müşterek niteliğindeki ihtiyaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi gereken kamu tüzel kişilikleridir. Hızla gelişen çağa paralel olarak vatandaşların kamu sektöründen beklentileri artmıştır ve insanın yaşam kalitesi belediyenin vermiş olduğu hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla, belediyelerdeki toplam kalite uygulamaları vatandaşın yaşam kalitesinin artırılması açısından önemlidir.

Bazı reformların devlet tarafından yapılması belediyeleri etkin bir yönetim seviyesine getirememiştir. Birçok belediye, hizmet kalitesini ve kaynaklarını daha etkin ve verimli hale getirmek için kalite yönetim sistemlerini bünyelerine yerleştirerek TKY yolculuğuna başlamışlardır. Son dönemlerde çeşitli belediyelerde TKY anlayışı oluşmuş ve bu doğrultuda kalite yönetim sistemi kurarak kurumlarını belgelendirmişlerdir. Özel sektör ve kamu yönetiminin arasındaki yapısal farklılıklar nedeniyle, TKY'nin kamu yönetimi uygulamalarında bazı güçlüklerle karşılaşıldığı ifade edilmektedir.

Belediyelerde TKY'nin uygulanabilirliğini ele alan bu çalışma; TKY felsefesinin kurumlarda yerleşmesi için basamak olarak görülen Kalite Yönetim Sisteminin (KYS), belediyelerdeki uygulama deneyimini araştırmak ve karşılaşılan sorunları ortaya koymayı amaçlamaktadır. KYS kuran belediyelerin uygulamakta olduğu sürecin araştırılması ve TKY'yi oluşturma kapasiteleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması için Bolu ilinin en büyük ilçesi olan ve 2006 yılında ISO 9001: 2008 Kalite Belgesi olarak Toplam Kalite Yönetimi yolculuğuna başlamış olan Gerede Belediyesi seçilmiştir. Gerede Belediyesi'nde uygulamanın mevcut durumu ve TKY uygulamasını destekleyen ve zorlaştıran unsurlar belirlenerek çözüm önerileri sunulmuştur. TKY'nin belediyelerde uygulanabilirliği güncel sayılabilecek bir konu olması, bu konuda fazla çalışma olmaması ve literatürde çeşitli başarı öykülerinin yanında başarısızlık öykülerinin de olması, konuyu halen özgün bir hale getirmektedir.

## 2. LİTERATÜR TARAMA

Bu bölümde belediyelerde TKY uygulamasını gerektiren nedenler, uygulamayı zorlaştıran unsurlar, TKY'ye geçiş aşamaları ve Türkiye'deki mevcut uygulamalar kapsamlı olarak tartışılmıştır.

### 2.1. Belediyelerde TKY Uygulamasını Gerektiren Nedenler

Belediyeler, yerel halkın mahalli müşterek hizmetlerini yerine getiren kamu tüzel kişisidir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre görev yapmakta olup, beş yıllığına seçilen belediye başkanı ve meclis üyeleri tarafından yönetilmektedir.

Belediye organları; belediye başkanı, belediye meclisi ve belediye encümenidir. Bu yasal yapı içerisinde belediyelerde aşağıda belirtilen çeşitli nedenlerle TKY uygulamalarına gereksinim duyulduğu ortaya çıkmaktadır:

**Çağa Ayak Uydurmak:** Şehirlerde hızlı nüfus artışı, kentleşme, genç ve yaşlıların ihtiyaçları, imarsız yapılaşma, altyapı yetersizliği gibi birçok sebeple belediyeler birçok farklı alanda zor durumlarla uğraşmak ve sorumluluk yüklenmek durumunda kalmaktadır (Öztemel, 2001). Bunun yanında sürekli gelişen bilgi teknolojilerine ayak uydurma ihtiyacı söz konusudur. Dolayısıyla, belediyelerin dinamik ve çağın ihtiyaçlarına cevap verebilen bir yapıya ulaşmaları gerekmektedir.

**Belediyelerde Etkinlik, Verimlilik ve Kalite Problemleri:** Her geçen gün istek ve ihtiyaçları artan bireyler, belediyelerdeki etkinlik ve verimlilik konularını sorgulamakta, tüketicisi oldukları mal ve hizmetlerde kaliteyi aramakta ve bir vatandaş olarak devlet tarafından sunulan hizmetlerinin de kaliteli ve tatmin edici olmasını talep etmektedirler (Engin, 1999; Oysal, 2008). Bu istek ve talepler, belediyeleri etkin ve verimli bir şekilde vatandaşın istek ve ihtiyaçlarını algılayarak vatandaş memnuniyetini esas alacak çalışmalar yapmak ve bu doğrultuda yeni yöntemler geliştirmeye zorunlu kılmaktadır.

**Yeniden Yapılanmanın Gerekliliği:** Genel olarak belediyelerin örgüt yapısının bürokratik yönetim geleneğini yansıtmaması, kamu yönetim yapısında olduğu gibi yerel yönetimlerde de çağa ayak uyduramamasına ve modern yönetim tekniklerine kapalı kalmasına sebep olmuştur. Bu bürokratik yapı ve geleneksel yönetim anlayışından dolayı; vatandaşların istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmeyen, vatandaş odaklı olmayan, kamu işlerini yerine getirirken vatandaş doyumundan önce kurallara uymanın kaygısı içerisinde olan, politikanın baskın hale geldiği bir yönetimin başarılı uygulamalar gerçekleştirmesinin çok zor olabileceği ifade edilmektedir (Nalbant, 2014).

Özetle;TKY,belediyelerde yapısal ve kültürel bir dönüşümü işaret etmektedir. Bu dönüşümler hiyerarşik örgüt yapılanmasından ekiplerle yönetim yapılanmasına, birimler arası sınırlardan işbirliği ile çalışmaya, içe dönük hizmet anlayışından vatandaş odaklı hizmet kültürünün yerleştirilmesine, etkinliğin ve verimliliğin belirlenmesinden istatistiki verilerle performans değerlendirmeye, statükocu yaklaşımdan sürekli gelişim yaklaşımına geçilerek gerçekleştirilebilecek dönüşümlerdir (Tosun,1999).

## 2.2. Belediyelerde TKY Uygulanmasını Zorlaştıran Unsurlar

Türkiye’de kamu kurumlarında özellikle de belediyelerde TKY’nin başarıyla uygulanabilmesinin önündeki temel engeller, Tekinkuş ve Özgür (2015)’ün sınıflaması baz alınarak, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

**Merkezi Yönetimden Kaynaklanan Nedenler:** Türk idari yapılanmasının şekli; yerel ve merkezi yönetim olarak belirlenmiştir. Yerel yönetimler ile merkezi yönetimler birbirlerini tamamlayan iki bütünün parçalarıdır. Merkezi yönetimin yetkilerinin aşırı artırılması, bürokratik mekanizmayı büyütür ve işlemez hale getirir. Halkın yönetime katılma ve denetleme imkanını azaltır. İktisadi ve siyasi kaynakların etkin kullanılmasını engeller. Günümüz Türkiye’sinde ve diğer az gelişmiş ülkelerde, merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki vesayetinin artması ve yerel yönetimlerin, özellikle belediyelerin merkezi yönetime bağlı hale gelmesi, mevcut rejimin ve zihniyetin merkezîyetçi oluşundan kaynaklanmaktadır (Çevikbaş, 2011). Merkezîyetçi yapının ağır bastığı ülkemizde yerel yönetimlerin bağımsızlığından ziyade güçlenmesi ve sorunların çözümünün ötelenmeyerek gerçekçi bir şekilde ortaya koyulabilmesi ile olabilecektir (Barut, 2017).

**Kamu Kuruluşu Olmalarından Kaynaklanan Nedenler:** Belediye yönetim şeması, ağırlıklı olarak mevzuatla belirlenmiştir. Mevzuatın gelişmelere göre düzenlenmemesi sebebiyle bugün belediyelerde çağdaş yönetim anlayışına uygun yönetim yapıları bulunmamaktadır. Hantal örgüt yapısı, görev ve sorumlulukların net olarak ayrışmaması, yetki devri yetersizliği sebebi ile belediyelerde hızlı ve etkin yönetim yapısı oluşmamaktadır (Coşgun, 2010).

**Strateji Yoksunluğu, Ölçüm, Performans ve Analiz İle İlgili Nedenler:** Belediyelerin diğer bir sorunu ise planlama ve strateji yokluğu veya var olanın sistemli uygulanamayışıdır. Bazı belediyelerin hedeflerini belirledikleri görülmektedir ancak bu hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiğini ve başka bir hizmetten vazgeçme alternatif maliyetini ölçecek kriterlerin olmaması ve hizmet performanslarının ölçülmemesi veya uygulanmadığı söylenebilir. TKY’ye geçiş sürecinde bazı belediyelerin yapılarına uymayan, taklit ile diğer belediyelerden kopyalanan stratejileri izlemeleri olumsuz sonuçlar ortaya

çıkacaktır (Tekinkuş ve Özgür, 2015).

TKY kültürel bir değişim ve dönüşüm hareketi olduğundan, ilk olarak belediyelerin mevcut durumu ve süreçlerinin incelenmesini gerektirmektedir. Yönetimin bakış açısı, personelin duygu ve düşünceleri, eğitim yatırımları, takım çalışmasına yatkınlık, lidere güven ve sürekli gelişime karşı istek gibi konular analiz edilmelidir (Acar ve Sevinç, 2013). Toplam Kalite Yönetimini, belediyelerinde uygulayacak olan üst yönetim, objektif kriterler belirleyerek mevcut durumlarını iyi analiz ederek eksikliklerinin neler olduğunu belirlemelidir. Bu sayede belediyeler mevcut durumlarını iyi analiz ederek giderilmesi gereken eksikliklerin neler olduğu tespit edebilir ve isabetli kararlar verilebilir.

**Yönetim Yapısından Kaynaklanan Nedenler:** Belediyelerin yapısal olarak karmaşık bir nitelik göstermesi, şeffaflığı ve etkin ve verimli bir kamuoyu denetimini de gerekli kılmaktadır. Yerel yönetimin şeffaf olması, kamuoyunun, yönetim hakkında ve yapılan hizmetler hakkında bilgi sahibi olmasını, alınan kararların nasıl ve kimler tarafından alındığını bilmesine olanak sağlar (Doğan, 2013).

**Personelden Kaynaklanan Nedenler:** İnsanlar alışmış oldukları düzenin değişmesini çoğu zaman istememekte ve değişime direnç göstermektedir. Bu faktör, belediyelerde TKY'nin uygulamasını zorlaştırmakta hatta imkânsız hale getirmektedir. TKY kültürünü belediyede uygulamak isteyen üst yöneticilerin değişimi yönetmeleri ve bu direnci en aza indirmeleri gerekmektedir. Bu da ancak zihniyet değişikliği ile gerçekleştirilmelidir.

**Yerel Halktan Kaynaklanan Nedenler:** Vatandaşların yaşadıkları çevre ile ilgili konularda katılımı çeşitli sebeplerden dolayı en az seviyelerdedir. Ayrıca bilgi alma hakkı konusunda yeterince bilgi sahibi de değildir.

Dolayısıyla, TKY'nin başarıyla uygulanabilmesinin önündeki temel engeller çok farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır.

### **2.3. Belediyelerde TKY'ye Geçiş Aşamaları**

Belediyeler, hizmet veren kamu kuruluşlarıdır ve amaçları kâr değildir. Bu nedenle belediyeler özel sektör gibi değildir ve anayasal olarak vatandaşların müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını gidermekle görevlidirler. TKY'yi uygulamak isteyen belediyeler için geçiş, değişimi yönetmeyi ve gayretli sistematik çalışmayı gerektiren ve sonuçtan çok süreçlere önem veren bir sistemdir (Tekinkuş, 1999). TKY'ye geçiş sürecinin temel aşamalarından aşağıdaki şekilde bahsedilebilir (Şentürk, 2004):

- Yönetimin kararlılığı,
- Çalışma ekibinin belirlenmesi,
- Mevcut durumun belirlenmesi,
- Metot belirleme,
- Belediye çalışanlarının bilgilendirilmesi,
- Birimlerden uygulayıcı yetiştirme,
- Belediye vizyon, misyon ve politikalarının belirlenmesi,
- Belediyedeki birimlerin iş akış şemaları oluşturulması,
- İş analizlerini yapmak,
- Görev tanımlarının hazırlanması,
- İletişim modelinin oluşturulması,
- Kalite el kitabının hazırlanması,
- İyileştirme çalışmalarının başlatılması,
- Değerlendirme-kontrol çalışmalarının yapılması.

Literatürde belediyelerin Toplam Kalite Yönetimine geçebilmeleri için dikkat edilmesi gereken konular şu şekilde ortaya çıkmaktadır: Kurumu psikolojik olarak hazırlamak ve üst yönetimin liderliğinin sağlanması, TKY temsilcisi ve üyeler seçmek, belediyeye uygun iletişim ve veri toplama ile uygun toplantı sistemini oluşturmak, belediyeye uygun eğitim sistemi kurmak, şikayet ve istek sistemini kurmak, KYS sistemi kurmak, TKY eğitimleri düzenlemek, stratejik planı hazırlamak, iç ve dış müşteri memnuniyetini ölçmek, süreçlerin analizlerini yapmak ve sürekli gelişim sağlamak, süreç performanslarını ölçmede performans değerlendirme yapmak, hizmetler için analizler yapmak ve hizmet yönetim için sistem kurmak, maliyet ve kaynak yönetim sistemlerini oluşturmak, takım çalışmasını sağlamak ve ekipler oluşturmak, tam katılım sağlamak problem çözme tekniklerini kullanmayı sağlamak, öz değerlendirme yapmak, ilgili kurum ve kuruluşlarla kıyaslama yapmak ve mükemmellik modellerine göre uygunluk testleri yapmak (Öztemel, 2001; Halis, 2013; Coşğun, 2010);

Görüldüğü üzere süreç analizi, performans değerlendirme ve sürekli iyileştirmeye dayalı, tam katılımcı ve sistem anlayışına dayalı bir anlayışın hayata geçirilmesi gerekmektedir. Süreçlerin sistematik bir biçimde ve üst yönetimin desteğini alarak yönetilmesi, sağlıklı bir TKY sisteminin kurulması için olmazsa olmazdır. Elbette unutulmaması gereken temel husus her belediyenin kendi konumuna ve durumuna göre uygulamalarda bulunabileceğidir.

## 2.4. Türkiye'deki Belediyelerde TKY Uygulamaları

Türkiye'de kalite arayışlarında TKY Modelini oluşturma aşamasına gelen belediye sayısı oldukça az olmakla birlikte, kalite belgelendirme sürecine dahil olan belediyelerimizin sayısının her geçen gün arttığı görülmektedir. Belediyeler ISO 9001: 2008 Kalite Belgelerini TSE, TÜRK LOYDU, AVACERT, BBS BİRLEŞİK BELGELENDİRME A.Ş., FQC BELGELENDİRME VE TUVCERT gibi çeşitli belgelendirme kuruluşlarından almaktadırlar (Nalbant, 2014). Türkiye'de ISO 9000 belgesi alan belediyeler içinde TKY uygulamalarını başarı ile yürüten ve Ulusal Kalite Başarı Ödülü alan belediyelerin sayısı oldukça azdır (Nalbant, 2014). Bu belediyeler içerisinde başarı ödülü, yetkinlik belgesi ve kararlılık belgesi alan belediyeler Çizelge 1'de verilmiştir:

**Çizelge 1. Türkiye'de Başarı Ödülü, Yetkinlik Belgesi ve Kararlılık Belgesi Alan Belediyeler**

<b>Başarı Ödülü Alan Belediyeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şanlıurfa Belediyesi Başkanlığı (2012)</li> <li>• Tarsus Belediyesi Başkanlığı (2012)</li> <li>• Bursa Nilüfer Belediyesi (2006, 2013)</li> </ul>
<b>Yetkinlik Belgesi Alan Belediyeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mamak Belediyesi 2008 yılında Kararlılık Belgesi, 2010 yılında Yetkinlik Belgesi</li> <li>• İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü 2010 yılında Kararlılık Belgesi, 2012 yılında Yetkinlik Belgesi</li> <li>• Başiskele Belediyesi 2011 yılında Kararlılık Belgesi, 2013 yılında Yetkinlik Belgesi</li> <li>• Antalya Büyükşehir Belediyesi (2012).</li> </ul>
<b>Kararlılık Belgesi Alan Belediyeler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odun Pazarı Belediyesi (2007)</li> <li>• Kartal Belediyesi (2007)</li> <li>• Beyoğlu Belediyesi (2008) (Nalbant, 2014: 104).</li> </ul>

Türkiye'de TKY çalışmalarını başarıyla yürüten belediyelere Nilüfer Belediyesi, Tarsus Belediyesi ve Şanlıurfa Belediyesi örnek olarak verilebilir. Bu belediyelerin TKY yolculuğu sırasında almış oldukları ödüller aşağıda verilmiştir.

**Nilüfer Belediyesi:** 1999 yerel seçimlerinden sonra belediye başkanı ve yönetim ekibi tarafından TKY çalışmalarına başlamış, 2000 yılında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini kurmuş ve EFQM Mükemmellik Modeline ise 2003 yılında geçmiştir. Nilüfer Belediyesi TKY yolculuğunda çeşitli ödüller almıştır. Bunlar yıllar itibarıyla şöyledir (Arıkboğa, 2016: 106): 2003 Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Belgesi; 2004 EFQM Yerel ve Bölgesel Kamu Yönetimi Ödülünde Jüri Özel Ödülü; 2006 Ulusal Kalite Başarı Ödülü; 2008-2012 EFQM Avrupa Kalite Ödülü Finalistliği; 2013 EFQM Başarı Ödülü.



**Tarsus Belediyesi:** 2002 yılında kalite çalışmalarına başlamış, TSE'den 2004 yılında Kalite Yönetim Belgesini almıştır. Bu belge 2007 ve 2010 yıllarında olmak üzere 2 kez yenilenmiştir. 2008 yılında EFQM Mükemmellik Modelini uygulamaya başlamış ve KALDER ile Ulusal Kalite Hareketi'ni Niyet Bildirgesini imzalamıştır. Tarsus Belediyesi'nin TKY yolculuğunda almış olduğu ödüller yıllar itibariyle şöyledir (Arıkboğa, 2016): 2009 Mükemmellikte Kararlılık Belgesi; 2010 Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Belgesi; 2012 Ulusal Kalite Başarı Ödülü; 2013 Türkiye Mükemmellik Ödülü.

**Şanlıurfa Belediyesi:** Şanlıurfa Belediyesi kalite çalışmalarına 2005 yılında başlamış, 2007 yılında TSE den ISO 9001 Kalite Belgesini almıştır. Ayrıca 2007 yılında EFQM Mükemmellik Modelini uygulamaya başlamıştır TKY yolculuğunda almış olduğu ödüller yıllar itibariyle şöyledir: 2007 Mükemmellikte Kararlılık Belgesi; 2008 Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Belgesi; 2012 Ulusal Kalite Başarı Ödülü (Arıkboğa, 2016).

**Üsküdar Belediyesi:** 21.07.2000 tarihinde KYS çalışmalarına başlamış, gereken şartları oluşturarak TSE (Türk Standardları Enstitüsü)'ye başvurmuş ve TSE tarafından yapılan tetkikler neticesinde Ağustos 2003 yılında Kalite Belgesini almıştır. Başlangıçta TKY'nin iyi anlatılamaması nedeniyle yapılan yeniliklere uymak istemeyen bazı çalışanlar direnç göstermiştir. Her çalışanın yapılan çalışmalara aynı özveri ile yaklaşmaları sağlanamamıştır. Nitekim 2005 yılında belge iptali sürecinin yaşanması söz konusu olmuştur. 2005 yılında Ar-Ge müdürlüğünün dağılmasıyla beraber süreç sahipsiz kalmış ve tetkikte minör ya da majör bir hata olmamasına rağmen belge başvurusu yapılamadığı için belge iptali gerçekleşmiştir.

Buradaki başarısızlıklardaki ana sorun üst yönetimin süreci sahiplenmemesi olmuştur ve bu hususun önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sadece ilgili olan 5-6 kişi ile değil, tüm çalışanların katılımı ile yapılması esastır. Çalışanların, sürecin onlara bir katma değer katacağını görmeleri gerekmektedir. Bu nedenle bilgilendirme toplantıları ve eğitim uygulamalarının yapılması önemlidir. Böyle bir başarısızlık sürecinin ardından 2006-2007 yılında ise belediyenin tüm kalite çalışmaları başka bir proje bünyesinden alınan, 6 kişiden oluşan ekiple yeniden başlatılmıştır. Daha sonrasında bu ekiple birlikte belge başvurusu yapılmış; altyapı hazır olduğu için de belge hızla alınmıştır. 2008 yılında belge yenileme ve müracaatı yapılması sürecinde görev alan yöneticinin konuyu sahiplenmesi ve görevinin hâlâ sürmesi nedeniyle sorunların aşılabilirdiği ifade edilmektedir (Nalbant, 2014).

Görüldüğü üzere EFQM kalite ödüllerine kadar giden başarılı belediye uygulamalarının yanında, başarısız uygulamalar da söz konusudur. Birçok

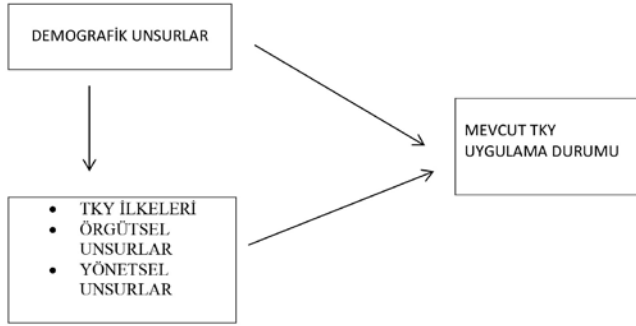
belediyede Kalite Yönetim Sistemi Belgesi aldıktan sonra bu sürecin iyi anlatılmaması, iyi anlaşılması ve iyi yönetilmemesi gibi sebeplerden dolayı TKY sisteminin uygulanabilmesi gerçekleşmemiştir.

Üsküdar Belediyesi örneğinden hareketle TKY'nin belediyelerde değerlendirilebilmesi için KYS kuran belediyelerin belge alma süreci kadar, uygulanma süreci de önem arz etmektedir. TKY yolculuğu sonsuz bir yolculuk olduğu kadar belirli aşamaları olan bir süreçtir. Aşamalar arasındaki geçiş süreçleri iyi bilinmeli ve bu aşamaları geçmek için iyi yönetilmesi gerekmektedir. Weaver (1997) bu aşamaları "Geleneksel Yönetim", "Müşteri Bilinci", "Süreklili Gelişim" ve "Yenilik" olarak belirlemiştir. Çoğu belediye, mevcut durum analizlerini yapmadıkları için geleneksel yönetim aşamasından çıkamamıştır. Dolayısıyla TKY'yi uygulamak isteyen belediyelerin bu aşamaları dikkate alarak TKY uygulamalarında mesafe kat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca belediye başkanlarının TKY'yi tam olarak desteklememeleri TKY yolculuğunun bitmesi veya duraklaması hatta gerilemesine sebep olacaktır. Bundan dolayı belediye başkanlarının sabır ve gayret göstermesi TKY faaliyetlerini yönetmesi TKY kültürünün belediyeye yerleşmesini sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi uygulanmak istendiğinde sıklıkla belge alma sürecine odaklanılıp hizmet araçları göz ardı edilmektedir. Bu durumda araç olarak görülen süreç, amaç olmakta ve asıl amaçlar unutulmaktadır (Acar ve Sevinç, 2013).

Dolayısıyla, bu bölümde anlatılan uygulamalar, literatürde başarısızlığın temel nedenleri olarak sıralanan, TKY ilkelerinin yeterince kavranamaması, personelin sistemin uygulanmasına direnç göstermesi, kültürel nedenler, yönetici kadrosunun sistemi desteklememesi, büyük şirketlerin ve kamunun hareket kabiliyetinin zayıflığı, yöneticilerin değişimlere karşı mesafeli olması, müşteri davranışlarında farklılık ve kaliteye bakış açıları (Demirkan, 1996) kavramları ile birebir örtüşmektedir.

### **3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Çalışma kapsamında, Bölüm 2'de sunulan kapsamlı literatür taramasından sonra, araştırma modelinin oluşturulmasında literatürde tespit edilen ve TKY uygulamaları ile ilişkili temel boyutlar: a) demografik unsurlar, b) TKY ilkeleri ve c) örgütsel ve yönetsel unsurlar olarak belirlenmiştir. Bu boyutları kullanarak Gerede Belediyesi'ndeki mevcut durumu ortaya koymak ve TKY uygulamasını zorlaştıran ve destekleyen unsurları belirlemek üzere demografik unsurlar, TKY ilkeleri, örgütsel ve yönetsel unsurları ölçmek amacıyla aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur. Çalışma 2015 yılında yapılmıştır.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

Şekil 1’deki araştırma modeli doğrultusunda Gerede Belediyesi’ndeki mevcut durumla ilgili veri toplamak amacıyla Gerede Belediyesi’nde çalışanlarla yüz yüze yapılan anket çalışması ile bizzat sahada görev yapan personelin TKY ilkelerini, örgütsel ve yönetsel unsurları nasıl algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Erem (2003)’in Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanması ve Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde Bir Örnek Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasındaki anketten ve Önder (1998)’in “Kamu Örgütlerinde TKY: Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışmasında yapmış olduğu anketten yararlanılarak TKY ilkelerinin, örgütsel ve yönetsel unsurların ölçülmesinde kullanılmak üzere anket formu oluşturulmuştur.

Anketin uygulanması konusunda belediye yöneticilerinden gerekli izinler alındıktan sonra oluşturulan anket ilk olarak zabıta müdürlüğünde çalışan 15 kişiye pilot çalışma yapılarak uygulanmış, görülen eksiklikler düzeltilmiş ve bazı sorular daha anlaşılır olarak düzenlenmiştir. Çalışmanın evrenini, 2015 yılında Gerede Belediyesi’nde çalışan personel oluşturmuştur. Çalışmanın örneklemini ise Haziran 2015’de izinli olanlar ve okuma yazma bilmeyenler hariç olmak üzere 105 personele uygulanan anket oluşturmuştur.

Kullanılan anketin ilk kısmı demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu kısımda cinsiyet, yaş, birimde çalışma yılı, belediyede çalışma yılı, eğitim durumu, statü ve gelir durumu ile ilgili veriler toplanmıştır. İlk 7 soruda TKY ile ilgili çalışanların algılarını ölçmek amacıyla çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir. Anketteki diğer 31 soru, TKY ilkeleri, örgütsel ve yönetsel unsurları ölçmek amacıyla Beşli Likert şeklinde düzenlenmiştir. Belediye personelinden katılım derecelerine göre soruları 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. İlgili güvenilirlik analizleri yapılmış, sorulara verilen cevaplar doğrultusunda frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Daha sonra Faktör ve ANOVA analizleri yapılarak yorumlanmış ve Gerede Belediyesi'nde TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar için çözüm önerileri sunulmuştur.

#### **4. GEREDE BELEDİYESİ'NDE TKY İLE İLGİLİ UYGULAMALAR**

Gerede Belediyesi 1871 yılında kurulmuştur ve şu ana kadar 23 belediye başkanı hizmet vermiştir. Gerede Belediyesi'nin TKY çalışmalarının başlangıcından bu yana 10 yıllık dönemde Belediye Başkanı bir kez, Belediye Meclisi ise üç kez değişmiştir. Gerede Belediyesi 2005 yılı içerisinde TKY uygulamak üzere bir danışmanlık firmasıyla anlaşarak gerekli eğitimlerini tamamlamış ve prosedürleri yerine getirmiştir. Daha sonra TÜRKAK'a bağlı Türk Loydu Belgelendirme Şirketine başvurarak 2006 yılında ISO 9001: 2000 Kalite Belgesi almaya hak kazanmıştır. Bu kapsamda kalite yönetim temsilcisi seçilmiş ve birimlerde kalite yönetim iç denetçileri oluşturulmuştur. Kalite el kitabı hazırlanmış, görev tanımları, iş akış şemaları ve prosesler belirlenmiştir.

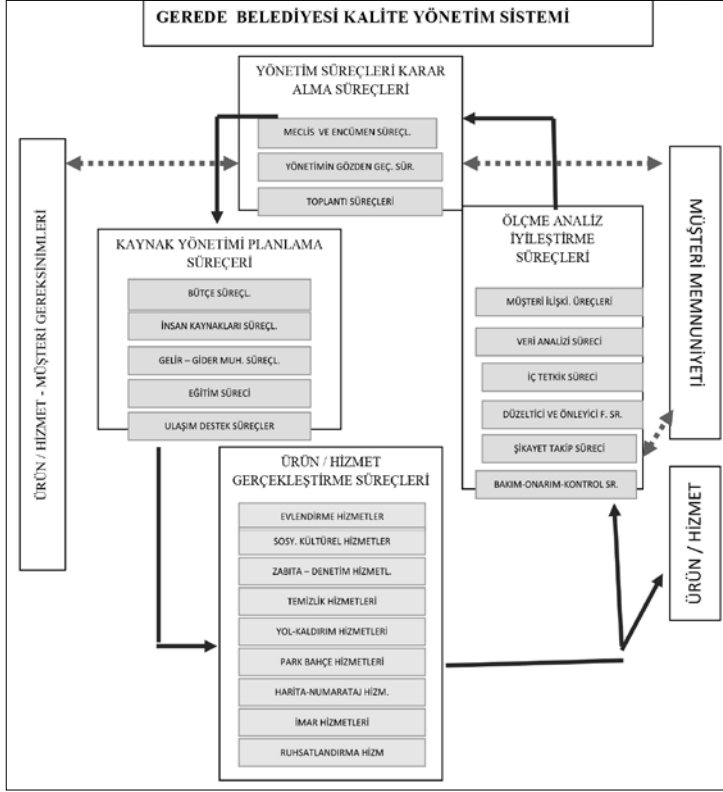
2008 yılında yenilenen kalite yönetim sistemi şartları çerçevesinde ISO 9001: 2008 Kalite Belgesini almak için 24-25 Aralık tarihlerinde yapılan denetimler sonucu Gerede Belediyesi belgelendirme sürecini başarıyla sona erdirmiştir. Alınan belgenin gereğinin yerine getirilip getirilmediği yılda iki defa dış tetkiklerle kontrol edilmekteyken 2008 yılının Şubat ayında yapılan dış tetkikler neticesinde Gerede Belediyesi'nde sistemin başarılı bir şekilde uygulandığı görülerek, denetimler yılda bir kereye indirilmiştir (gerede.bel.tr).

2008 yılından sonra Gerede Belediyesi'nde sistemin işleyişi yılda bir defa dış tetkiklerle kontrol edilmiştir. Fakat 2015 Eylül ayı itibariyle belgelendirme komitesinin 2015/14 No'lu toplantısı sonucu periyodik dış denetimin gerçekleştirilememesi nedeniyle, ISO 9001: 2008 Kalite Belgesinin iptaline karar verilmiştir. Bu durum, Gerede Belediyesi'nde TKY ile ilgili mevcut uygulamalarında herhangi bir değişikliğe neden olmamıştır. Halen mevcut sistem yürütülerek TKY yolculuğu, Kalite Belgesi olmadan sürdürülmeye çalışılmaktadır. TKY kapsamında Gerede Belediyesi'ndeki devam eden mevcut uygulamalar şu şekildedir:

Belediyede Halkla ilişkiler birimi ve ak masa (beyaz masa) uygulaması bulunması TKY açısından önemli bir gelişmedir. Gelen istek ve şikâyetler kayıt altına alınarak ilgili birime bildirilip, kontrolü ve geri bildirim yapılarak kayıt altına alınmaktadır. Müşteri memnuniyeti açısından ve gelen istek ile şikâyetlerin daha koordineli biçimde yapılması bakımından ak masa önem arz etmektedir.

2007 yılında başlatılan 888 mobil demokrasi uygulaması, 2012'de de akıllı telefon yazılım uygulamaları ile vatandaşın belediyeye daha kolay ulaşması sağlanmıştır. e-Belediye hizmetleri kapsamında 2015 yılında on-line vezne oluşturularak vatandaşın belediyeye gelmeden su, emlak gibi ödemelerini yapmasına imkan sağlanmıştır. Ayrıca e-Coğrafi Bilgi Sistemi oluşturularak imar durumunu on-line görme imkânı da sağlanmıştır. Gerede Belediyesi elektronik belge yazılımı kullanarak kırtasiye ve zaman tasarrufunda bulunmuştur. Bu durum TKY'nin uygulanabilirliğine katkı sağlamıştır.

Gerede Belediyesi stratejik plan hazırlamakta ve bu planı uygulayabilmek için çaba sarf etmektedir. Stratejik plan doğrultusunda performans programı ve faaliyet raporları da hazırlamaktadır. Gerede Belediyesi'nin bu çalışmayla kısa, orta ve uzun vadeli planlı çalışmalar yapmak istediği görülmektedir. Stratejik plan ile Gerede Belediyesi stratejik amaçlar, stratejik hedefler ve her stratejik hedefin içerisinde öncelik verilecek proje ve faaliyetlerini belirlemiştir. Ayrıca Gerede Belediyesi tüm belediyecilik hizmetlerini, kurmuş olduğu KYS, ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Süreç Modeline uygun şekilde dokümante etmiştir. Şekil 2'de Kalite Yönetim Sistemi gösterilmiştir.



**Şekil 2. Gerede Belediyesi Kalite Yönetim Sistemi  
(Gerede Belediyesi Kalite El Kitabı)**

Genel sürece bakıldığında Gerede Belediyesi 2005 yılı itibariyle başladığı TKY çalışmalarını 2006 yılında ISO 9001: 2000 Kalite Belgesini alarak bu konudaki kararlılığını ortaya koymuştur. Her yıl yapılan denetimler sonucunda belgesini korumuş ve ISO 9001: 2008 Kalite Belgesini alarak yolculuğuna devam etmiştir. Fakat 2015 Eylül ayı itibariyle Belgelendirme Komitesi tarafından periyodik denetimlerin gerçekleştirilememesi nedeniyle kalite belgesi iptal edilmiştir. Bu geçen 10 yıl içerisinde Gerede Belediyesi, misyonu, vizyonu, temel değerlerini ve kalite politikasını belirlemiştir. Ayrıca SWOT Analizini yapmış, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerinin neler olduğunu belirlemiş ve günün şartlarına göre revize etmiştir.

Gerede Belediyesi SWOT Analizinde güçlü yönlerinin; Belediye Başkanının tecrübeli olması, vatandaş ile iletişiminin iyi olması, proje üreten bir belediye olması ve TKY anlayışının olduğu şeklinde belirlemiştir. Bu durum Gerede Belediyesi'nin TKY'nin bir önemini farkında olduğunun bir işaretidir. Belediyenin geçirdiği temel süreç özet olarak aşağıda sunulmuştur.

- TKY çalışmalarına 2005 yılı içerisinde başlanılmıştır.
- 2006 yılında ISO 9001: 2000 Belgesi alınmıştır.
- 2008 yılında ISO 9001: 2008 Belgesi alınmıştır.
- Kalite Belgesi Türk Loydu Belgelendirme Şirketi'nden alınmıştır.
- 2009 yılına kadar yılda 2 kez denetleme yapılmıştır.
- 2009 yılından sonra yılda 1 kez denetleme yapılmıştır.
- TKY kapsamında KYS Temsilcisi ve İç Denetçiler belirlenmiştir.
- Kalite El Kitabı hazırlanmıştır.
- Görev tanımları, iç akış şemaları ve prosesler belirlenmiştir.
- Halkla İlişkiler Birimi ve Ak Masa (Beyaz Masa) kurulmuştur.
- 5 yıllık stratejik planlar belirlenmiştir.
- 2015 yılı Eylül ayında ISO 9001: 2008 Belgesi iptal edilmiştir.

## 5. ANALİZ VE BULGULAR

Bölüm 3'te sunulan metodoloji ve model doğrultusunda geliştirilen anket verilerinin analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. İlgili güvenilirlik analizleri yapılmış, sorulara verilen cevaplar doğrultusunda frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Daha sonra Faktör ve ANOVA analizleri yapılarak yorumlanmış ve Gerede Belediyesi'nde TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar için çözüm önerileri sunulmuştur.

### 5.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi, veri toplamak için uygulanan bir test veya anket içinde yer verilmiş soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin incelenen sorunu ne derecede yansıttığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2012). Geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach Alfa (A) Değeri kullanılmıştır. Değerlendirmede:

$0,00 \leq \alpha < 0,20$  güvenilir değil,

$0,20 \leq \alpha < 0,40$  az güvenilir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  orta derecede güvenilir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  güvenilir düzeyde,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  yüksek derecede güvenilir, yorumu yapılmıştır (Büyüköztürk, 2012: 171).

Veriler SPSS 22 paket programında işlenmiş ve yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik sonucunda ulaşılan Cronbach's Alpha Değeri Çizelge 2'de gösterilmiştir.

**Çizelge 2. Güvenirlilik, Geçerlilik Analizi Bulguları**

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,951	38

Dolayısıyla Erem (2003) ve Önder (1998) baz alınarak oluşturulan anketin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

## 5.2. Ankete Katılanların Sosyodemografik Özellikleri İle İlgili İstatistikler

Ankete katılan Gerede Belediyesi çalışanlarının cinsiyet, yaş, birimde çalışma yılları, belediyede çalışma yılları, eğitim durumları, statüleri ve gelir durumlarına ilişkin bilgiler Çizelge 3'te yer almaktadır.

**Çizelge 3. Ankete Katılanların Sosyodemografik Özellikleri İle İlgili İstatistikler**

Değişken	Alt Grup Değişkeni	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	97	92,4
	Kadın	8	7,6
Yaş	18-25 Yaş	8	7,6
	26-35 Yaş	35	33,3
	36-45 Yaş	27	25,7
	46-50 Yaş	11	10,5
	51-Yaş ve Üzeri	24	22,9
Birimde Çalışma Yılı	0-1 Yıl	16	15,2
	1-5 Yıl	26	24,8
	5-10 Yıl	25	23,8
	10-15 Yıl	10	9,5
	15-20 Yıl	6	5,7
	20-Yıl ve Üzeri	21	20,0
Belediyede Çalışma Yılı	0-1 Yıl	12	11,4
	1-5 Yıl	25	23,8
	5-10 Yıl	26	24,8
	10-15 Yıl	8	7,6
	15-20 Yıl	7	6,7
	20-Yıl ve Üzeri	26	24,8



Eğitim Durumu	İlkokul	12	11,4
	Ortaokul	13	12,4
	Lise	38	36,2
	Yüksekokul	20	19,0
	Lisans	19	18,1
	Lisansüstü	3	2,9
Statü	Mevsimlik İşçi	5	4,8
	Taşeron İşçi	46	43,8
	Belediye İşçisi	16	15,2
	Sözleşmeli Memur	4	3,8
	Memur	33	31,4
Gelir Durumu	800-1000 TL	9	8,6
	1000-1200 TL	18	17,1
	1200-1500 TL	26	24,8
	1500-2000 TL	10	9,5
	2000-3000 TL	30	28,6
	3000 TL Üzeri	12	11,4

Gerede Belediyesi'nde ankete katılanların % 92,4'ü erkek % 7,6'sı kadın şeklindedir. Yaş aralıklarına bakıldığında % 7,6'sı 18-25 yaş arası, % 33,3'ü 26-35 yaş arası, % 25,7'si 36-45 yaş arası, % 10,5'i 46-50 yaş arası ve % 22,9'unun 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Birimde çalışma yıllarına bakıldığında; % 15,2'sinin 0-1 yıl arası, % 24,8'inin 1-5 yıl arası, % 23,8'inin 5-10 yıl arası, % 9,5'inin 10-15 yıl arası, % 5,7'sinin 15-20 yıl arası, % 20'sinin 20 yıl ve üzeri çalıştıkları birimde görev yaptıkları görülmektedir. Belediyede çalışma yıllarına bakıldığında; % 11,4'ünün 0-1 yıl arası, % 23,8'inin 1-5 yıl arası, % 24,8'inin 5-10 yıl arası, % 7,6'sının 10-15 yıl arası, % 6,7'sinin 15-20 yıl arası, % 24,8'inin 20 yıl ve üzeri görev yaptıkları görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında; % 11,4'ünün ilkökul, % 12,4'ünün ortaokul, % 36,2'sinin lise, % 19'unun yüksekokul mezunu, % 18,1'inin lisans ve % 2,9'unun lisansüstü olduğu görülmektedir. Ankete katılanların statüsüne bakıldığında; % 4,8'inin mevsimlik işçi, % 43,8'inin taşeron işçi, % 15,2'sinin belediye işçisi, % 3,8'inin sözleşmeli memur, % 31,4'ünün memur olduğu görülmektedir. Gelir durumuna bakıldığında; % 8,6'sının 800-1000 TL arası, % 17,1'inin 1000-1200 TL arası, % 24,8'inin 1200-1500 TL arası, % 9,5'inin 1500-2000 TL arası, % 28,6'sının 2000-3000 TL arası ve % 11,4'ünün 3000 TL üzeri gelir durumunda olduğu görülmektedir.

### 5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Analizde elde edilen tanımlayıcı istatistikler Çizelge 4'te gösterilmiştir.

**Çizelge 4. Tanımlayıcı İstatistikler**

	<b>Sorular</b>	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. S.</b>
1	Toplam kalite yönetimi sizce ne demektir?	105	1	5	3,0952	0,76616
2	Belediyede hizmet kalitesinin arttığını düşünüyor musunuz?	105	1	3	2,6190	0,64123
3	Belediyede personelin başarısına yönelik ödüllendirme yapılıyor mu?	105	1	3	1,4571	0,58882
4	Belediyede sorunların çözümü konusunda nasıl bir yöntem uygulanıyor?	105	1	2	1,4762	0,50183
5	Belediyede yapılan işlerin kontrolü nasıl yapılmaktadır?	105	1	3	2,0952	0,70060
6	Belediye hizmetlerinin daha iyi yapılmasına yönelik çalışmalar yapılıyor mu?	105	1	3	2,4095	0,67504
7	Belediyede Toplam Kalite Yönetimi uygulanmalı mı?	105	1	2	1,8667	0,34157
8	Belediye yapılacak olan hizmetlerde vatandaşın ihtiyaç ve isteklerine önem verir.	105	1	5	4,0952	1,11393
9	Belediyede vatandaş memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetine de önem verilir.	105	1	5	3,4381	1,36525
10	Yöneticiler, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması için liderlik yapmaktadır.	105	1	5	3,2476	1,24639
11	Belediyede yetki devri yapılmaktadır.	104	1	5	3,4135	1,04844
12	Herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir.	105	1	5	3,4476	1,26324
13	Belediyede yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin nedenleri araştırılmakta ve tekrarlanmaması için çözümler üretilmektedir.	105	1	5	3,3810	1,33288
14	Belediye ilk seferde doğru işi yapar.	105	1	5	3,0095	1,17256
15	Belediyede istatistiki verilerden yararlanarak kararlar alınmaktadır.	105	1	5	2,9048	1,23665
16	Belediyede sürekli olarak mesleki eğitim verilmektedir.	105	1	5	2,4571	1,17693
17	Belediyede sürekli olarak kalite eğitimleri verilmektedir.	105	1	5	2,4381	1,26281
18	Belediyede yenilikçi fikirler özendirilmekte ve sürekli gelişmeye zemin hazırlanmaktadır.	104	1	5	3,1731	1,28049

19	Belediye hizmetlerinin geleceğe dönük yapılması ve güncelliğinin sağlanması açısından vizyon, misyon, hedefler şartlara göre revize edilmektedir.	105	1	5	3,3143	1,23502
20	Belediyede kurumsallaşmaya önem verilmektedir.	105	1	5	3,4952	1,14458
21	Belediye etkin ve verimli olarak hizmet üretmektedir.	105	1	5	3,7619	1,11393
22	Belediyede sürekli olarak kayıtlar tutulmakta ve arşivleme yapılmaktadır.	105	1	5	3,9714	1,08714
23	Belediyenin kullandığı araç, makine ve teçhizatlar daha iyi olacak şekilde iyileştiriliyor veya yenilenmektedir.	105	1	5	4,1143	1,06802
24	Belediyede uygulanan takdir ve tanılardan memnunum.	105	1	5	3,3143	1,35387
25	Belediyede personel ve birimler arası iletişim sorunu yoktur.	105	1	5	2,9524	1,39629
26	Her bölümden temsilciler alınarak kalite geliştirme takımları oluşturularak periyodik toplantılar yapılmaktadır.	105	1	5	2,9429	1,44001
27	Belediyede çalışanlara mobbing (psikolojik, korku ve şiddete dayalı baskı vb.) uygulanıyor.	105	1	5	3,0190	1,35860
28	Belediye tedarikçilerle işbirliğini etkin ve verimli olarak gerçekleştirmektedir.	105	1	5	3,5048	1,08419
29	Belediye hizmetlerinde diğer belediyelerle kıyaslama yapılmaktadır.	105	1	5	3,2571	1,17693
30	Belediyede ispiyon ve dedikodu rahatsız edici boyuttadır.	105	1	5	3,4000	1,31266
31	Kendimi belediyenin bir üyesi olarak görüyorum.	105	1	5	3,9429	1,30700
32	İşim ile ilgili verilen kararlarda fikrime başvurulur.	105	1	5	3,5429	1,34471
33	Personelin görev tanımları bellidir.	105	1	5	3,2476	1,43969
34	Aldığım eğitime uygun bir işte çalışıyorum.	105	1	5	3,4857	1,42177
35	Belediye hizmetlerinde siyasetin etkisi fazladır.	105	1	5	3,6952	1,25670
36	Belediye vatandaşlara hizmeti sunma konusunda adildir.	105	1	5	3,6095	1,30454
37	Belediye çalışanlarına karşı adildir.	104	1	5	3,2404	1,43801
38	Belediyenin misyon, vizyon ve kalite politikasını biliyor ve benimsiyorum.	105	1	5	3,5333	1,35211

Çizelge 4 incelendiğinde olumluluk düzeyinin en yüksek olduğu maddeler; 1, 2, 7, 8, 23, 31 olarak gözükmektedir. Bu veriler kapsamında Gerede Belediyesi'nde TKY ile ilgili olumsuz düşüncelerin oranının düşük olması, belediyede hizmet kalitesinin arttığını düşünenlerin, TKY'nin uygulanmasını isteyenlerin, belediyenin yapılacak olan hizmetlerde vatandaşın ihtiyaç ve isteklerine önem verme derecesinin, belediyenin kullandığı araç, makine ve teçhizatların daha iyi olacak şekilde iyileştiriliyor veya yenileniyor olmasının, çalışanların kendilerini belediyenin bir üyesi olarak görme oranlarının yüksek olması TKY açısından umut vericidir. Olumluluk düzeyi en düşük olan maddeler ise; 3, 16, 17, 25, 26 olarak gözükmektedir. Bu veriler kapsamında Gerede Belediyesi'nde; belediyede başarıya yönelik ödüllendirme yapılmadığını düşünenlerin, sürekli olarak mesleki eğitim verilmediğini düşünenlerin, sürekli olarak kalite eğitimleri verilmediğini düşünenlerin ve bölümlerden temsilciler seçilerek kalite geliştirme takımları oluşturularak düzenli toplantılar yapılmadığını düşünenlerin oranlarının yüksek çıkması bu konularda eksikliklerin olduğunu göstermektedir.

**Çizelge 5. Gerede Belediyesi'nde Yapılan Anket Sonuçlarının Frekans Dağılımları**

Sorular	Cevaplar	Sayı	Yüzde
1. Toplam Kalite Yönetimi sizce ne demektir?	Fazladan iş yükü	3	2,9
	Belediyelerde uygulanmaz	7	6,7
	Yönetim sistemi	82	78,1
	Gereksiz	3	2,9
	Diğer	10	9,5
2. Belediye de hizmet kalitesinin arttığını düşünüyor musunuz?	Hayır	9	8,6
	Kısmen	22	21,0
	Evet	74	70,5
3. Belediyede personelin başarısına yönelik ödüllendirme yapılıyor mu?	Hiçbir zaman	62	59,0
	Bazen	38	36,2
	Her zaman	5	4,8
4. Belediyede sorunların çözümü konusunda nasıl bir yöntem uygulanıyor?	Geçici çözüm	55	52,4
	Kesin çözüm	50	47,6
5. Belediyede yapılan işlerin kontrolü nasıl yapılmaktadır?	Önlemeye yönelik	21	20,0
	İş yapılırken	53	50,5
	İş bittikten sonra	31	29,5
6. Belediye hizmetlerinin daha iyi yapılmasına yönelik çalışmalar yapılıyor mu?	Hiçbir zaman	11	10,5
	Bazen	40	38,1
	Her zaman	54	51,4
7. Belediyede Toplam Kalite Yönetimi uygulanmalı mı?	Hayır	14	13,3
	Evet	91	86,7

Çizelge 5 incelendiğinde Gerede Belediyesi'ndeki TKY ile ilgili olumlu sonuçların şu şekilde olduğu görülmektedir; TKY için çalışanların fazladan iş yükü, belediyelerde uygulanamaz, gereksiz gibi olumsuz düşüncelerin çok az olduğu, hizmet kalitesinin arttığı, başarıya yönelik ödüllendirme yapıldığı, hizmetlerin genel olarak daha iyi yapılması için çalışmalar yapıldığı, personelin TKY'nin uygulanmasını yüksek oranda istediği şeklindedir. Bu veriler doğrultusunda Gerede Belediyesi'ndeki TKY ile ilgili olumsuz sonuçlar ise sorunlara genel olarak geçici çözümler getirildiği, iş kontrollerinin genel olarak iş esnasında yapıldığı yönündedir.

**Çizelge 6. Gerede Belediyesi'nde Yapılan Anket Sonuçlarının Frekans Dağılımları**

Soru	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
S.8	45	42,9	44	41,9	3	2,9	7	6,7	6	5,7
S.9	27	25,7	36	34,3	11	10,5	18	17,1	13	12,4
S.10	18	17,1	33	31,4	21	20,0	23	21,9	10	9,5
S.11	13	12,4	42	40,0	30	28,6	13	12,4	6	5,7
S.12	23	21,9	38	36,2	17	16,2	17	16,2	10	9,5
S.13	25	23,8	35	33,3	10	9,5	25	23,8	10	9,5
S.14	8	7,6	34	32,4	28	26,7	21	20,0	14	13,3
S.15	11	10,5	26	24,8	26	24,8	26	24,8	16	15,2
S.16	6	5,7	19	18,1	14	13,3	44	41,9	22	21,0
S.17	8	7,6	19	18,1	11	10,5	40	38,1	27	25,7
S.18	14	13,3	37	35,2	22	21,0	15	14,3	16	15,2
S.19	17	16,2	38	36,2	23	21,9	15	14,3	12	11,4
S.20	19	18,1	41	39,0	27	25,7	9	8,6	9	8,6
S.21	27	25,7	48	45,7	14	13,3	10	9,5	6	5,7
S.22	40	38,1	38	36,2	15	14,3	8	7,6	4	3,8
S.23	43	41,0	48	45,7	3	2,9	5	4,8	6	5,7
S.24	21	20,0	39	37,1	12	11,4	18	17,1	15	14,3
S.25	18	17,1	24	22,9	19	18,1	23	21,9	21	20,0
S.26	20	19,0	23	21,9	15	14,3	25	23,8	22	21,0
S.27	21	20,0	21	20,0	15	14,3	35	33,3	13	12,4
S.28	18	17,1	42	40,0	25	23,8	15	14,3	5	4,8
S.29	18	17,1	29	27,6	26	24,8	26	24,8	6	5,7
S.30	29	27,6	23	21,9	23	21,9	21	20,0	9	8,6
S.31	48	45,7	31	29,5	8	7,6	8	7,6	10	9,5

S.32	31	29,5	34	32,4	12	11,4	17	16,2	11	10,5
S.33	21	20,0	39	37,1	12	11,4	11	10,5	22	21,0
S.34	33	31,4	30	28,6	11	10,5	17	16,2	14	13,3
S.35	35	33,3	32	30,5	16	15,2	15	14,3	7	6,7
S.36	30	28,6	38	36,2	15	14,3	10	9,5	12	11,4
S.37	22	21,0	36	34,3	11	10,5	15	14,3	20	19,0
S.38	30	28,6	34	32,4	17	16,2	10	9,5	14	13,3

Çizelge 6 incelendiğinde Gerede Belediyesi'ndeki aşağıdaki olumlu sonuçlar ortaya konmuştur:

- İç ve dış müşteri memnuniyeti ilkesinin benimsendiği,
- Çalışanların sorumluluklarını yerine getirdikleri,
- Hataların tekrarlanmaması ve kalite problemlerinin nedenlerinin araştırıldığı,
- Hedeflerin sürekli olarak güncel tutulmak amacıyla revize edildiği,
- Kurumsallaşmaya önem verildiği,
- Etkin ve verimli olarak hizmet üretildiği,
- Dokümantasyona önem verildiği,
- Kullanılan malzeme, araç ve gereçlerin iyileştirildiği ve yenilendiği,
- Çalışanların çoğunluğunun takdir ve tanımaldan memnun olduğu,
- Tedarikçilerle etkin ve verimli şekilde işbirliği gerçekleştirildiği,
- Çalışanların kendilerini belediyenin bir üyesi olarak gördüğü,
- Yapılan iş ile ilgili işi yapan kişinin fikrine başvurulduğu,
- Genel olarak görev tanımlarının belli olduğu,
- Alınan eğitime uygun iş konusunda çoğunluğun olumlu düşüncelerinin olduğu,
- Belediyenin vatandaş ve çalışanlarına karşı adil olduğunu düşünenlerin yüksek olduğudur.

Bu veriler incelendiğinde, Gerede Belediyesi'ndeki olumsuz sonuçlar şu şekildedir:

- Yöneticilerin TKY uygulamalarına yeteri kadar destek vermedikleri,
- Yetki devrinin yeteri kadar yapılmadığı,
- İlk seferde doğru işin yapılmadığı,
- Kararlarda istatistiki verilerden yeterince yararlanılmadığı,
- Mesleki ve kalite eğitimleri verilmediği,
- Sürekli gelişimin yeteri kadar desteklenmediği,
- Birimler arası ve çalışanlar arasında iletişim sorununun olduğu,

- Kalite geliştirme takımları oluşturularak periyodik toplantıların yeterli düzeyde yapılmadığı,
- Belediyede mobbing uygulandığı,
- Yeterli derecede kıyaslama yapılmadığı,
- Dedikodu ve ispiyonun belediyede rahatsız edici boyutta olduğu,
- Siyasetin etkisinin fazla olduğudur.

Bu sonuçlardan hareketle Gerede Belediyesi'nin TKY uygulamalarında çeşitli olumlu sonuçlarının olduğu, ancak halen iyileştirilmesi gereken olumsuz sonuçların da söz konusu olduğu görülmektedir.

#### 5.4. Faktör Analizi

Faktör Analizi kapsamında ilk olarak, KMO Test Değeri 0,914 olarak bulunmuş ve Barlett Küresellik Test sonucu da anlamlı çıkmıştır. Bu değerler, örneklem büyüklüğünün evreni temsil için yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini bu nedenle Faktör Analizi yapılabileceğini göstermektedir. Anket aracılığı ile toplanan veri seti üzerinde Faktör Analizi için VARIMAX Dikey Döndürme Yöntemiyle değişkenlerin hangi faktörlerde yer aldığı belirlenmiştir. Faktör Analizi sonucunda 31 adet değişkenin, TKY ilkeleri, yönetsel unsurlar, örgütsel unsurlar ve tam katılım olmak üzere 4 faktörde toplanması istenmiş, çıkan sonuçlar neticesinde 2 değişkenin birden çok faktöre yakın faktör yükleri ile yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle 8. ve 37. değişken Faktör Analizine dahil edilmemiştir.

Faktör Analizi sonucunda 29 değişken 4 faktör altına toplanmıştır. Birinci faktör toplam varyansın % 29,007'sini, ikinci faktör % 16,818'ini, üçüncü faktör % 9,926'sını, dördüncü faktör % 7,939'unu açıklamaktadır. Bu 4 faktör toplam varyansın % 63,689 oranında açıklandığını göstermektedir. Faktörlerin Güvenilirlik Analizi sonucunda birinci ve ikinci faktör yüksek derecede güvenilir, üçüncü faktör güvenilir ve dördüncü faktör orta derecede güvenilir olarak belirlenmiştir. Faktör Analizi sonucunda elde edilen veriler Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Faktör Analizi sonucunda değişkenlerin faktör ağırlıklarına göre yığıldıkları faktörler dikkate alınarak, değişkenlerin ifade ettikleri anlamlara göre isimlendirilmiştir. Buna göre birinci faktörü oluşturan 15 değişken incelendiğinde TKY ilkelerini, ikinci faktörü oluşturan 8 değişken incelendiğinde "yönetsel unsurları", üçüncü faktörü oluşturan 3 değişken incelendiğinde "tam katılımı", dördüncü faktörü oluşturan 3 değişken incelendiğinde ise "örgütsel unsurları" ifade ettikleri görülerek bu şekilde isimlendirilmiştir.

**Çizelge 7. Faktör Analiz Sonuç Tablosu**

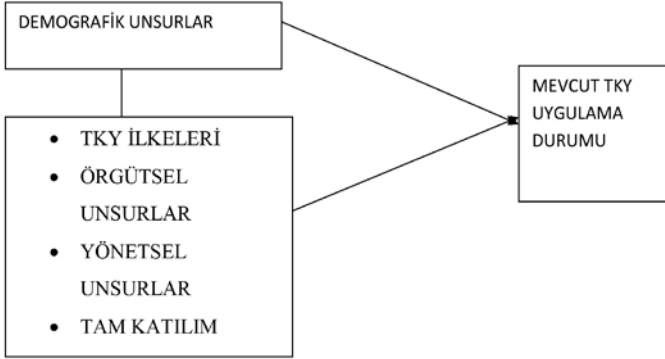
Faktör Adı	Değişkenler	Faktör Yüğü	Faktör Açıklama (%)	Güvenilirlik
TKY İLKELERİ	Belediyede sürekli olarak mesleki eğitim verilmektedir.	,839	29,007	,945
	Belediyede yenilikçi fikirler özendirilmekte ve sürekli gelişmeye zemin hazırlanmaktadır.	,793		
	Belediyede yapılan hataların ve potansiyel kalite problemlerinin nedenleri araştırılmakta ve tekrarlanmaması için çözümler üretilmektedir.	,780		
	Yöneticiler Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması için liderlik yapmaktadır.	,778		
	Belediyede istatistikî verilerden yararlanarak kararlar alınmaktadır.	,769		
	Belediyede sürekli olarak kalite eğitimleri verilmektedir.	,759		
	Belediyede herkes üzerine düşen sorumlulukları yerine getirir.	,670		
	Belediyede yetki devri yapılmaktadır.	,665		
	Belediyede vatandaş memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetine de önem verilir.	,656		
	Her bölümden temsilciler alınarak kalite geliştirme takımları oluşturularak periyodik toplantılar yapılmaktadır.	,628		
	Belediyede personel ve birimler arası iletişim sorunu yoktur.	,627		
	Belediye ilk seferde doğru işi yapar.	,616		
	Belediyede uygulanan takdir ve tanımaldan memnunum.	,589		
	Personelin görev tanımları bellidir.	,563		
Belediye hizmetlerinde diğer belediyelerle kıyaslama yapılmaktadır.	,433			



YÖNETSEL UNSURLAR	Belediyenin kullandığı araç, makine ve teçhizatlar daha iyi olacak şekilde iyileştiriliyor veya yenileniyor.	,765	16,818	,913
	Belediyede sürekli olarak kayıtlar tutulmakta ve arşivleme yapılmaktadır.	,757		
	Belediye vatandaşlara hizmeti sunma konusunda adildir.	,694		
	Belediye hizmetlerinin geleceğe dönük yapılması ve güncelliğinin sağlanması açısından vizyon, misyon, hedefler, şartlara göre revize edilmektedir.	,686		
	Belediyede kurumsallaşmaya önem vermektedir.	,677		
	Belediye etkin ve verimli olarak hizmet üretmektedir.	,634		
	Aldığım eğitime uygun bir işte çalışıyorum.	,626		
	Belediyenin misyon, vizyon ve kalite politikasını biliyor ve benimsiyorum.	,529		
TAM KATILIM	İşimle ilgili verilen kararlarda fikrime başvurulur.	,710	9,926	,760
	Kendimi belediyenin bir üyesi olarak görüyorum.	,643		
	Belediye, tedarikçilerle işbirliğini etkin ve verimli olarak gerçekleştirmektedir.	,602		
ÖRGÜSEL UNSURLAR	Belediyede ispiyon ve dedikodu rahatsız edici boyuttadır.	,741	7,939	,535
	Belediyede çalışanlara mobbing (psikolojik, korku ve şiddete dayalı baskı vb.) uygulanıyor.	,674		
	Belediye hizmetlerinde siyasetin etkisi fazladır.	,627		
<b>Toplam</b>		<b>63,689</b>		
<b>Kasner Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği</b>		<b>,914</b>		
<b>Bartlett Küresellik Testi Ki Kare</b>		<b>2142,112</b>		
<b>Sd</b>		<b>406</b>		
<b>P Değeri</b>		<b>,000</b>		

Çizelge 7'de gösterilen Faktör Analizi sonucunda TKY ilkeleri faktörünü oluşturan 15 TKY ilkeleri değişkenleri; 16, 18, 13, 10, 15, 17, 12, 11, 9, 26, 25, 14, 24, 33 ve 29 numaralı değişkenlerden oluşmaktadır. YönetSEL unsurlar faktörünü oluşturan 8 değişken; 23, 22, 36, 19, 20, 21, 34, 38 numaralı değişkenlerdir. Tam katılım faktörü; 32, 31, 28 numaralı değişkenlerden oluşmaktadır. Örgütsel unsur faktörünü oluşturan değişkenler; 30, 27, 35 numaralı değişkenlerdir.

Yapılan Faktör Analizi neticesinde Şekil 3'te verilen sonuç modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelinde Tam Katılım Faktörü, TKY ilkeleri ile birlikte değerlendirilmiştir. Yapılan uygulama çalışması sonucu ise, tam katılım faktörünün ayrı bir faktör olarak algılandığını ortaya koymuştur. Araştırma modeli ile sonuç modeli karşılaştırıldığında ise modellerin genel olarak örtüştüğü görülmektedir. Dolayısı ile çalışma sonucu aşağıdaki sonuç modelini desteklemiştir:



**Şekil 3. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Sonuç Modeli**

### 5.5. ANOVA Analizi

ANOVA Analizinin uygulanması öncesi de parametrik testler grubunda olan Varyans Analizinin varsayımları sınanmıştır. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için geçer şart olan verilerin normal dağılıp dağılmadığı Q-Q pilot grafiğine bakılarak verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Ayrıca geçer şartlardan bir diğeri olan homojenlik için Levene Testi uygulanmış ve verilerin homojen olduğu görülmüştür. Çalışanların yaş, birimde çalışma yılı, eğitim düzeyi, statü, belediyede çalışma yılı ve gelir durumu gibi demografik özelliklerinin "TKY ilkeleri, örgütsel unsurlar, yönetsel unsurlar ve tam katılım gibi 4 farklı faktörün grup ortalamaları arasındaki farkı incelemek amacıyla ANOVA Testi uygulanmıştır. Yapılan araştırmada ankete katılanların cinsiyetleri arasında erkeklerin kadınlara oranla baskın olması sebebiyle cinsiyet değişkenine ilişkin algıları dikkate alınmamıştır. Genel olarak ANOVA Testi sonuçlarına bakıldığında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

Yaş açısından toplam kalite yönetimi uygulamaları hakkında belediye personelinin düşüncelerindeki farklılıkların incelenmesi Çizelge 8'de verilmiştir.

**Çizelge 8. Yaş Açısından Belediye Personelinin Düşüncelerindeki Farklılık**

FAKTÖRLER	YAŞ	N	ORT	SS	F	P
TKY İLKELELERİ	18-25 Yaş Arası	8	3,258	1,094	0,704	<b>0,591</b>
	26-35 Yaş Arası	35	2,986	0,963		
	36-45 Yaş Arası	27	2,963	0,978		
	46-50 Yaş Arası	11	3,278	0,975		
	51 Yaş ve Üzeri	24	3,319	0,932		
YÖNETSEL UNSURLAR	18-25 Yaş Arası	8	3,859	1,069	0,370	<b>0,829</b>
	26-35 Yaş Arası	35	3,767	0,813		
	36-45 Yaş Arası	27	3,574	0,884		
	46-50 Yaş Arası	11	3,454	1,196		
	51 Yaş ve Üzeri	24	3,630	1,145		
TAM KATILIM	18-25 Yaş Arası	8	3,833	1,333	0,522	<b>0,720</b>
	26-35 Yaş Arası	35	3,581	0,978		
	36-45 Yaş Arası	27	3,518	0,988		
	46-50 Yaş Arası	11	3,969	0,795		
	51 Yaş ve Üzeri	24	3,750	1,159		
ÖRGÜTSEL UNSURLAR	18-25 Yaş Arası	8	2,666	0,942	0,679	<b>0,608</b>
	26-35 Yaş Arası	35	2,419	0,905		
	36-45 Yaş Arası	27	2,716	0,977		
	46-50 Yaş Arası	11	2,697	0,936		
	51 Yaş ve Üzeri	24	2,791	0,986		

Çizelge 8'e bakıldığında, TKY ilkeleri faktörü altındaki sorulara yanıt veren çalışanların ( $0,591 > 0,05$ ) yaş durumlarına göre farklılık oluşturmadığı görülebilir. Araştırmada, yaş düzeyinin, yönetsel unsurlar faktörüne göre ( $0,829 > 0,05$ ) çalışanların algılarında farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir.

Çalışanların tam katılım faktörü için ( $0,720 > 0,05$ ) verdiği yanıtların ortalamalarının yaş durumuna göre farklı olmadığı görülebilir. Çalışanların örgütsel unsurlar faktörüne göre ( $0,608 > 0,05$ ) yaş durumunu anlamlı bir fark göstermemiştir.

Birimde çalışma yılları açısından Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında belediye personelinin düşüncelerindeki farklılıkların incelenmesi Çizelge 9'da verilmiştir.

**Çizelge 9. Birimde Çalışma Yılı Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Belediye Personelinin Düşüncelerindeki Farklılık**

FAKTÖRLER	BİRİMDE ÇALIŞMA	N	ORT	SS	F	P
TKY İLKELERİ	0-1 Yıl Arası	16	2,950	1,121	1,734	<b>0,134</b>
	1-5 Yıl Arası	26	3,020	0,986		
	5-10 Yıl Arası	26	2,959	0,812		
	10-15 Yıl Arası	10	2,766	0,927		
	15-20 Yıl Arası	6	3,644	1,220		
	20 Yıl ve Üzeri	21	3,530	0,845		
YÖNETSEL UNSURLAR	0-1 Yıl Arası	16	3,617	1,053	0,090	<b>0,994</b>
	1-5 Yıl Arası	26	3,605	0,901		
	5-10 Yıl Arası	26	3,711	0,779		
	10-15 Yıl Arası	10	3,550	1,113		
	15-20 Yıl Arası	6	3,750	1,267		
	20 Yıl ve Üzeri	21	3,726	1,115		
TAM KATILIM	0-1 Yıl Arası	16	3,291	1,087	1,542	<b>0,184</b>
	1-5 Yıl Arası	26	3,423	1,060		
	5-10 Yıl Arası	26	3,666	0,947		
	10-15 Yıl Arası	10	3,900	1,133		
	15-20 Yıl Arası	6	3,888	1,186		
	20 Yıl ve Üzeri	21	4,063	0,866		
ÖRGÜTSEL UNSURLAR	0-1 Yıl Arası	16	2,604	1,041	0,076	<b>0,996</b>
	1-5 Yıl Arası	26	2,551	0,765		
	5-10 Yıl Arası	26	2,679	0,954		
	10-15 Yıl Arası	10	2,733	1,097		
	15-20 Yıl Arası	6	2,666	1,414		
	20 Yıl ve Üzeri	21	2,619	0,938		

Çizelge 9'a bakıldığında, TKY ilkeleri faktörü altındaki sorulara yanıt veren çalışanların ( $0,134 > 0,05$ ) birimde çalışma yılına göre farklılık oluşturmadığı görülebilir. Araştırmada, birimde çalışma yılına, yönetsel unsurlar faktörüne göre ( $0,994 > 0,05$ ) çalışanların algılarında farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Çalışanların tam katılım faktörü için ( $0,184 > 0,05$ ) verdiği yanıtların ortalamalarının birimde çalışma yılına göre farklı olmadığı görülebilir. Çalışanların örgütsel unsurlar faktörüne göre ( $0,996 > 0,05$ ) birimde çalışma yılı anlamlı bir fark göstermemiştir.

Belediyedeki çalışma yılı açısından Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında belediye personelinin düşüncelerindeki farklılıkların incelenmesi Çizelge 10'da verilmiştir.

**Çizelge 10. Belediyede Çalışma Yılı Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Belediye Personelinin Düşüncelerindeki Farklılık**

FAKTÖRLER	BELEDİYEDE ÇALIŞMA YILI	N	ORT	SS	F	P
TKY İLKELERİ	0-1 Yıl Arası	12	3,122	0,873	1,531	<b>0,187</b>
	1-5 Yıl Arası	25	3,008	1,054		
	5-10 Yıl Arası	27	3,037	0,951		
	10-15 Yıl Arası	8	2,450	0,804		
	15-20 Yıl Arası	7	3,190	1,001		
	20-Yıl ve Üzeri	26	3,451	0,913		
YÖNETSEL UNSURLAR	0-1 Yıl Arası	12	3,635	0,917	0,382	<b>0,860</b>
	1-5 Yıl Arası	25	3,680	0,897		
	5-10 Yıl Arası	27	3,773	0,849		
	10-15 Yıl Arası	8	3,234	1,102		
	15-20 Yıl Arası	7	3,625	1,050		
	20-Yıl ve Üzeri	26	3,677	1,136		
TAM KATILIM	0-1 Yıl Arası	12	3,250	1,173	1,026	<b>0,407</b>
	1-5 Yıl Arası	25	3,480	1,050		
	5-10 Yıl Arası	27	3,666	0,947		
	10-15 Yıl Arası	8	3,750	1,178		
	15-20 Yıl Arası	7	3,809	1,051		
	20-Yıl ve Üzeri	26	3,961	0,962		
ÖRGÜTSEL UNSURLAR	0-1 Yıl Arası	12	2,833	0,858	1,388	<b>0,235</b>
	1-5 Yıl Arası	25	2,346	0,894		
	5-10 Yıl Arası	27	2,666	1,012		
	10-15 Yıl Arası	8	2,583	1,003		
	15-20 Yıl Arası	7	3,333	1,018		
	20-Yıl ve Üzeri	26	2,589	0,875		

Çizelge 10'a bakıldığında, TKY ilkeleri faktörü altındaki sorulara yanıt veren çalışanların ( $0,187 > 0,05$ ) belediyede çalışma yılına göre farklılık oluşturmadığı görülebilir. Araştırmada, belediyede çalışma yılına, yönetsel unsurlar faktörüne göre ( $0,860 > 0,05$ ) çalışanların algılarında farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Çalışanların tam katılım faktörü için ( $0,407 > 0,05$ ) verdiği yanıtların ortalamalarının belediyede çalışma yılına göre farklı olmadığı görülebilir. Çalışanların örgütsel unsurlar faktörüne göre ( $0,235 > 0,05$ ) belediyede çalışma yılı anlamlı bir fark göstermemiştir.

Eğitim açısından Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında belediye personelinin düşüncelerindeki farklılıkların incelenmesi Çizelge 11'de verilmiştir.

**Çizelge 11. Eğitim Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Belediye Personelinin Düşüncelerindeki Farklılık**

FAKTÖRLER	EĞİTİM DURUMU	N	ORT	SS	F	P
TKY İLKELERİ	İlkokul	12	3,311	0,778	2,322	<b>0,049</b>
	Ortaokul	13	3,092	1,121		
	Lise	38	3,438	0,967		
	Yüksekokul	20	2,800	0,965		
	Lisans	19	2,673	0,766		
	Lisansüstü	3	2,977	1,033		
YÖNETSEL UNSURLAR	İlkokul	12	3,770	0,830	1,127	<b>0,351</b>
	Ortaokul	13	3,788	1,075		
	Lise	38	3,832	1,029		
	Yüksekokul	20	3,350	0,987		
	Lisans	19	3,414	0,810		
	Lisansüstü	3	4,125	0,450		
TAM KATILIM	İlkokul	12	3,555	0,891	0,646	<b>0,665</b>
	Ortaokul	13	3,512	1,110		
	Lise	38	3,763	1,056		
	Yüksekokul	20	3,566	1,108		
	Lisans	19	3,596	1,003		
	Lisansüstü	3	4,555	0,192		
ÖRGÜTSEL UNSURLAR	İlkokul	12	3,055	0,862	0,680	<b>0,640</b>
	Ortaokul	13	2,589	1,131		
	Lise	38	2,543	0,901		
	Yüksekokul	20	2,583	0,960		
	Lisans	19	2,543	0,988		
	Lisansüstü	3	3,000	0,577		

Çizelge 11'e bakıldığında, TKY ilkeleri faktörü altındaki sorulara yanıt veren çalışanların ( $0,049 < 0,05$ ) eğitim durumuna göre farklılık oluşturduğu görülebilir. Hangi değişkenler arasında fark olduğunu anlamak için post-hoc Tukey Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda farkın lise ve lisans değişkenleri arasında olduğu görülmüştür. Araştırmada, eğitim durumunun, yönetsel unsurlar faktörüne göre ( $0,351 > 0,05$ ) çalışanların algılarında farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Çalışanların tam katılım faktörü için ( $0,665 > 0,05$ ) verdiği yanıtların ortalamalarının eğitim durumuna göre farklı olmadığı görülebilir. Çalışanların örgütsel unsurlar faktörüne göre ( $0,640 > 0,05$ ) eğitim durumu anlamlı bir fark göstermemiştir.

Statü açısından Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında belediye personelinin düşüncelerindeki farklılıkların incelenmesi Çizelge 12'de verilmiştir.

**Çizelge 12. Statü Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Belediye Personelinin Düşüncelerindeki Farklılık**

FAKTÖRLER	STATÜ	N	ORT	SS	F	P
TKY İLKELERİ	Mevsimlik İşçi	5	2,826	0,838	2,329	<b>0,061</b>
	Taşeron İşçi	47	3,241	0,964		
	Belediye İşçisi	16	3,275	0,963		
	Sözleşmeli Memur	4	3,966	0,988		
	Memur	33	2,775	0,906		
YÖNETSEL UNSURLAR	Mevsimlik İşçi	5	3,750	0,690	1,440	<b>0,226</b>
	Taşeron İşçi	47	3,755	0,939		
	Belediye İşçisi	16	3,609	1,246		
	Sözleşmeli Memur	4	4,531	0,482		
	Memur	33	3,431	0,881		
TAM KATILIM	Mevsimlik İşçi	5	2,866	0,605	2,143	<b>0,081</b>
	Taşeron İşçi	47	3,645	0,974		
	Belediye İşçisi	16	3,645	1,078		
	Sözleşmeli Memur	4	4,833	0,192		
	Memur	33	3,676	1,097		
ÖRGÜTSEL UNSURLAR	Mevsimlik İşçi	5	2,800	0,836	,437	<b>0,782</b>
	Taşeron İşçi	47	2,631	0,904		
	Belediye İşçisi	16	2,750	1,176		
	Sözleşmeli Memur	4	2,083	0,917		
	Memur	33	2,606	0,922		

Çizelge 12'ye bakıldığında, TKY ilkeleri faktörü altındaki sorulara yanıt veren çalışanların (0,061>0,05) statü durumlarına göre farklılık oluşturmadığı görülebilir. Araştırmada, statü durumlarının, yönetsel unsurlar faktörüne göre (0,226>0,05) çalışanların algılarında farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Çalışanların tam katılım faktörü için (0,081>0,05) verdiği yanıtların ortalamalarının statü durumlarına göre farklı olmadığı görülebilir. Çalışanların örgütsel unsurlar faktörüne göre (0,782>0,05) statüleri anlamlı bir fark göstermemiştir.

Gelir durumu açısından Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında belediye personelinin düşüncelerindeki farklılıkların incelenmesi Çizelge 13'te verilmiştir.

**Çizelge 13. Gelir Durumu Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Belediye Personelinin Düşüncelerindeki Farklılık**

FAKTÖRLER	GELİR DURUMU	N	ORT	SS	F	P
TKY İLKELERİ	800 -1000 TL	9	3,370	1,019	0,465	<b>0,801</b>
	1000 -1200 TL	18	3,174	1,110		
	1200-1500 TL	26	3,069	,911		
	1500-2000 TL	10	3,380	1,022		
	2000-3000 TL	30	2,953	1,004		
	3000 TL Üzeri	12	3,055	,739		
YÖNETSEL UNSURLAR	800-1000 TL	9	4,125	,704	1,551	<b>0,181</b>
	1000-1200 TL	18	3,486	1,119		
	1200-1500 TL	26	3,793	,845		
	1500-2000 TL	10	4,012	,983		
	2000-3000 TL	30	3,358	1,086		
	3000 TL Üzeri	12	3,750	,569		
TAM KATILIM	800-1000 TL	9	3,444	,849	1,093	<b>0,369</b>
	1000-1200 TL	18	3,351	1,151		
	1200-1500 TL	26	3,743	,850		
	1500-2000 TL	10	3,633	,961		
	2000-3000 TL	30	3,644	1,247		
	3000 TL Üzeri	12	4,194	,626		
ÖRGÜTSEL UNSURLAR	800-1000 TL	9	2,888	1,054	0,242	<b>0,943</b>
	1000-1200 TL	18	2,685	,881		
	1200-1500 TL	26	2,564	1,061		
	1500-2000 TL	10	2,700	1,104		
	2000-3000 TL	30	2,533	,864		
	3000 TL Üzeri	12	2,666	,876		

Çizelge 13'e bakıldığında, TKY ilkeleri faktörü altındaki sorulara yanıt veren çalışanların ( $0,801 > 0,05$ ) gelir durumlarına göre farklılık oluşturmadığı görülebilir. Araştırmada, gelir durumlarının, yönetsel unsurlar faktörüne göre ( $0,181 > 0,05$ ) çalışanların algılarında farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Çalışanların tam katılım faktörü için ( $0,369 > 0,05$ ) verdiği yanıtların ortalamalarının gelir durumlarına göre farklı olmadığı görülebilir. Çalışanların örgütsel unsurlar faktörüne göre ( $0,943 > 0,05$ ) gelirleri anlamlı bir fark göstermemiştir. Genel olarak ANOVA Testi sonuçlarına bakıldığında anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışma, belediyelerin temel sorunları olan gelenek eksikliği, merkezîyetçi yönetim anlayışı, görev ve yetki paylaşımı sorunu, mali sorunlar, denetim sorunu, ölçek sorunu ve koordinasyon sorunlarının aynı zamanda Gerede Belediyesi'nin de temel sorunları olduğunu ortaya koymuştur. Bu sorunların gerekli kanuni düzenlemeler yapılmak suretiyle giderilmesi, belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliği açısından önem arz etmektedir. Belediyenin temel sorunlarına ek olarak vatandaşın çıkarlarıyla toplumsal çıkarların çoğu zaman çatışması Toplam Kalite Yönetimini etkileyen diğer bir faktördür. Mevcut Durum Analizi ve yapılan Faktör ve ANOVA Analizi sonucunda, Gerede Belediyesi'nde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğini destekleyen ve zorlaştıran unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

**Destekleyici Unsurlar:** Gerede Belediyesi'nde TKY ile ilgili çalışanların olumsuz algılarının çok az olması; hizmet kalitesinin arttığını düşünenlerin oranının yüksek olması; çalışanların Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasına istekli olması; çalışan, vatandaş-müşteri memnuniyetinin önemsenmesi; vizyon, misyon ve hedeflerin günün şartlarına uygun olarak güncellenmesi; kurumsallaşmaya önem verilmesi; etkin ve verimli olarak hizmet üretilmesi; sürekli olarak kayıtların tutulması ve arşivleme yapılarak dokümantasyona önem verilmesi; makine ve teçhizat iyileştirme/yenileme çalışmalarının yapılması; maddî olmayan ödüllendirilme şekli olan takdir ve tanınmalara önem verilmesi; tedarikçilerle ilişkiler konusunda daha iyi iletişim içerisinde olunması; etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi; aidiyet duygusunun yüksek olması destekleyici unsurlar olarak belirlenmiştir.

Kurumdaki tüm bu destekleyici unsurların varlığı, belge iptali yaşanmış olmasına rağmen Gerede Belediyesi'nin kalite yolculuğunda ve kurumsallaşma yolunda önemli aşamalar kaydettiğini ve belirli olgunluk seviyesine ulaştığını göstermektedir. Bu durum, bundan sonraki herhangi bir sistematik kalite sistemi çalışması için önemli bir altyapı oluşturmaktadır.

**Zorlaştıran Unsurlar:** Yaş guruplarının çeşitlilik göstermesi; değişime direncin halen varlığı; ücret çeşitliliği/ ücretler arasındaki farkın çok olması; personelin başarısına yönelik ödüllendirme yapılmaması; önlemeye dönük yaklaşımın yetersizliği; yöneticilerin TKY'ye yeterince destek olmaması; dikey hiyerarşik yapı; görev ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi; yetki devrinin tam olarak yapılmaması; sıfır hata anlayışına yeterince önem verilmemesi; istatistikî verilerden yararlanılmaması; mesleki eğitim yetersizliği; kalite eğitimlerinin yetersizliği; yenilikçi fikirlerin özendirilmemesi ve sürekli gelişmenin desteklenmemesi; personel

ve birimler arasındaki iletişim sorunu; kalite geliştirme takımları oluşturulmaması; korkuların kaldırılmaması; kıyaslamadan yeteri kadar yararlanılmaması; kararlara katılım konusunda çalışanların katılımlarının yeteri kadar sağlanamaması belediyede TKY uygulamalarını zorlaştıran unsurlar olarak belirlenmiştir.

Dolayısıyla kalite yolculuğunda Gerede Belediyesi'nin halen alması gereken önemli bir yolun olduğu da açıkça görülmektedir. Üst yönetim desteği, organizasyonel hiyerarşinin iyileştirilmesi, eğitim ve katılımcı yönetim boyutlarında yapılabilecek iyileştirmelerin olduğu ortaya konmuştur. Çalışma sonucunda Gerede Belediyesi için bundan sonraki yolculuğunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Yöneticiler TKY uygulamalarına destek vermelidir.
- Uygulamalarda adaletli olunmalıdır.
- Yetki devri yapılmalıdır.
- Sıfır hata anlayışı ile çalışılmalıdır.
- Kararlarda istatistiki verilerden yararlanılmalıdır.
- Mesleki ve kalite eğitimleri sürekli olarak verilmelidir
- Eğitimlerin kitlelerin seviyesine göre verilmesi sağlanmalıdır.
- Sürekli gelişim anlayışı benimsenmelidir.
- Birimler arası ve çalışanlar arasında iletişim düzeltilmelidir.
- Kalite geliştirme takımları oluşturulmalıdır.
- Korkular kaldırılmalıdır.
- Vatandaşların da katılımı sağlanmalıdır.
- Özel ve kamu kurumları ile kıyaslama yapılmalıdır.
- Dedikodu ve ispiyon gibi olumsuz davranışlar ortadan kaldırılmalıdır.
- Siyasetin etkisi minimuma indirilmelidir.
- Eşit işe eşit ücret konusuna dikkat edilmelidir.
- Kuşak çatışmasına dikkat edilmelidir.
- Değişime karşı direnç kırılmalıdır.
- Liyakate önem verilmelidir.
- TKY için sabır ve gayret gösterilmelidir.
- ISO 9001: 2015 Kalite Belge Başvurusu yapılmalı, Gerede Belediyesi tekrar KYS Belgesine sahip olmalı ve TKY yolculuğuna kalındığı yerden devam edilmelidir.

Bu çalışma, KYS kurarak TKY yolculuğuna başlayacak veya başlamış olan belediyeler için dikkat etmesi gereken hususları ortaya koymuştur. Bu

anlamda çalışmanın farklı belediye uygulamalarına ışık tutabileceği değerlendirilmektedir. Burada Belediye Başkanının ve üst düzey yönetimin sistemi desteklemesi ve gayret göstermesi en önemli başarı faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Belediyelerde TKY kültürünün oluşmasının önündeki engeller kaldırıldığında ve zorlukların üstesinden gelinerek kalite sistemleri uygulamaya geçtiğinde, belediyelerin hizmet kalitesinin artacağı ve buna bağlı olarak yaşam kalitesinin yükseleceği görülecektir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A., SEVİNÇ, İ., (2013), **“Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasında Karşılanan Sorunlar”** Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 25.
- ARIKBOĞA, Ü., (2016), **“Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi”**, Ankara: Orion Kitapevi.
- BARUT, E., (2017), **“Türk Belediye Mevzuatı Bakımından Hizmette Yerellik İlkesi”**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı Kamu Hukuku Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, sayfa: 130.
- BOZLAĞAN, R., (2001), **“Belediyelerde Örgüt Geliştirme İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul.
- BOZLAĞAN, R., (2003), **“Belediyelerde Örgüt Geliştirme İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”**, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yayınları, 84.
- BÜYÜKÖZTÜRK, S., (2012), **“Sosyal Bilimler İçin Analizi El Kitabı”**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- COŞĞUN, M., (2010), **Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediyesi Örneği)** Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, sayfa: 65-67.
- ÇEVİKBAŞ, R., (2011), **“Yerel Yönetimlerde Reform Çalışmaları”**, *Belediye Dünyası Dergisi*, Cilt-12. Sayı 7, sayfa: 25.
- DOĞAN, M., (2013), **“Yerel Yönetimlerde Açıklık Politikaları”**.
- DEMİRKAN, M., (1996), **“Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DRUCKER, P. F., (1998), **“Gelecek İçin Yönetim”**, Çev. Fikret Üçcan Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- EREM, H. G., (2003), **“Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanması ve Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Örnek Uygulama”**, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- ENGİN, Y., (1999), **“Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi”**, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE, 2-36.
- GERED BELEDİYESİ, **“2015-2019 Stratejik Planı”**.
- GERED BELEDİYESİ, **“Kalite El Kitabı”**.
- GERED.BEL.TR.
- HALİS, M., (2013), **Toplam Kalite Yönetimi & ISO 900 Kalite Yönetim Sistemleri**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, sayfa: 109.

- KAYA, E., (2003), **“Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001”**, [Http://Erolkaya.Com/Wp-Content/Uploads/Kitaplar/Belediyelerde-Toplam-Kalite-Yonetimi.Pdf](http://Erolkaya.Com/Wp-Content/Uploads/Kitaplar/Belediyelerde-Toplam-Kalite-Yonetimi.Pdf) (Erişim Tarihi: 04.09.2015).
- NALBANT, F., (2014), **“Belediyelerde Toplam Kalite Yönetim Üsküdar Belediyesi Örneği”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- OYSAL, E., (2008), **“Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi”**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖNDER, M., (1998), **“Kamu örgütlerinde TKY: Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde Ampirik Bir Çalışma”**, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, Birinci Baskı, Ankara, TODAİE Yayınları, No: 289, sayfa: 327-348.
- ÖZTEMEL, E., (2001), **“Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi”**, Değişim Yayıncılık.
- ŞENTÜRK, H., (2004), **“Belediyelerde Performans Yönetimi”**, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- TEKİNKUŞ, M., ÖZGÜR, H., (2015), **“Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Zorlaştıran Sebepler”** <http://www.oocities.org/yereldemokrasi/mt1.htm> (Erişim Tarihi: 11.09.2015).
- TEKİNKUŞ, M., (1999), **“Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçmek İçin Bulunması Gereken Temel Nitelikler”**, *Yeni Türkiye Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, Yıl 5, Sayı 26, s. 179.
- TOSUN, G., (1998), **“Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları”: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller**, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, Birinci Baskı, Ankara, Todaie Yayınları. No:289
- WEAVER, C.N. (1997) **“Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması”** Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- 5393 Sayılı BELEDİYE KANUNU, <http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.Pdf> (Erişim Tarihi: 04.01.2015).