



**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR  
BELEDİYESİNDE UYGULANMASI**

**Demet YETİŞKİN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ**

**2020**

**T.C.**  
**TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN**  
**TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE**  
**UYGULANMASI**

**Demet YETİŞKİN**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DANIŞMAN: PROF. DR. AHMET KUBAŞ**

**TEKİRDAĞ – 2020**

**Her hakkı saklıdır.**

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin çalışmasının bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan ve dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davrandığımı taahhüt ederim.

13/11/2020

Demet YETİŞKİN

T.C.  
TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Demet YETİŞKİN tarafından hazırlanan “EFQM Mükemmellik Modeli’ nin Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinde Uygulanması” konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca ..... günü saat .....’da yapılmış olup, tezin ..... OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ	Kanaat:	İmza:
Üye:	Prof. Dr. S. Ahmet MENTEŞ	Kanaat:	İmza:
Üye:	Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER	Kanaat:	İmza:

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

...../...../20.....

Dr. Öğr. Üyesi Ali Faruk AÇIKGÖZ

Enstitü Müdür V.

## ÖZET

Kurum, Enstitü	: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
ABD	: İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: EFQM Mükemmellik Modeli' nin Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinde Uygulanması
Tez Yazarı	: Demet YETİŞKİN
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ
Tez Türü, Yılı	: Yüksek Lisans Tezi, 2020
Sayfa Sayısı	: 61

EFQM Mükemmellik Modeli bir yönetim sistemi olup, kurumların mükemmelliğe ulaşmaları ve bunu sürdürmeleri amacıyla uygulanan stratejik bir yönetim modelidir. Modelde kullanılan özdeğerlendirme yöntemi ise kurumların kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını belirlemeyi sağlar. EFQM Mükemmellik Modeli özdeğerlendirme yaklaşımı ile kullanılmaktadır. Avrupa'da, özdeğerlendirme en yaygın kullanılan yönetim yaklaşımlarından biridir.

Bu çalışmada, kamu kurumlarında özellikle yerel yönetimlerde verimlilik sağlanabilmesi, bu kurumların hedefledikleri stratejilerini gerçekleştirebilmeleri, vatandaş başta olmak üzere diğer paydaşlarına ilişkin algı sonuçlarını, etki ettiği değer kapsamında takip edebilmeleri için mevzuat hükümlerine katkı sağlayacak, stratejik yönetim sürecinin etkililiği artıracak yönetim sistemlerinin uygulanması araştırılmaktadır. Giriş bölümünde çalışmanın amacı açıklanmış olup, birinci bölümde; kalite ile yerel yönetimlerde kalite olgusuna değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise EFQM Mükemmellik Modeli' nde kullanılan temel kavramlar genel olarak incelenmiştir ayrıca bu bölümde modelde amaçlanan yapı ve özdeğerlendirme

yöntemine değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise yerel yönetim uygulama örneklerine yer verilmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli' nin uygulama örnekleri, bu modeli uygulayan ve bir yerel yönetim kurumu olan Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi uygulamalarından alınmıştır. Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi'nin "EFQM Mükemmellikte Yetkinlik" kategorisinde 4 yıldız belgesini aldıktan sonraki çalışmaları araştırma içerisinde yer almaktadır. İncelenen konuların modeli uygulayan kurumun, stratejileri ve oluşturduğu yol haritasını destekleyici çalışmalar olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** EFQM, Yerel Yönetimler, Stratejik Yönetim

## ABSTRACT

Institution, Institute	: Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences
Department	: Department of Business Management
Thesis Title	: The Implementation of the EFQM Excellence Model in Tekirdağ Metropolitan Municipality
Thesis Author	: Demet YETİŞKİN
Thesis Adviser	: Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ
Type of Year	: MA Thesis, 2020
Total Number of Pages	: 61

EFQM Excellence Model is a management system which is strategically implemented in organisations in order to reach and sustain the corporate excellence. The self-assessment method used in the model enables the institutions to determine their strengths and areas open to improvement. EFQM excellence Model is used with a self-assessment approach. Self-assessment is one of the most widely used management approaches in Europe.

In this study, the implementation of management systems that will contribute to ensuring compliance with the legislation and increase the effectiveness of the strategic management process in order to ensure efficiency in public institutions, especially in local administrations, to realize the strategies of these institutions, and to follow the perception results of other stakeholders, especially citizens, within the scope of the value they affect. The purpose of the research is explained in the introductory chapter. In the introduction, the aim of the study is explained and in this section, the concept of quality and quality in local governments are discussed. In the first part of the study, the basic concepts used in the EFQM excellence Model were examined in general. In

addition, the structure and self-assessment method aimed in this model are mentioned. In the second part of the research, local application examples are given.

The application examples of the EFQM Excellence Model have been taken from the applications of Tekirdağ Metropolitan Municipality, which is a local government institution and applies this model. In this study, Tekirdağ Metropolitan Municipality's studies after receiving a 4 stars certificate in the "EFQM Competency in Excellence" category were included in the study. As a result of the analyzed issues, it is observed that the institution formed its strategies with the model and supported the road map.

**Key Words:** EFQM, Local Government, Strategic Management



## ÖNSÖZ

Çalışma ve araştırmalarım esnasında bana yol gösteren, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ' a, EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili bilgi ve deneyimini sabırla aktaran çok değerli Çağlar ÇABUK ve Celal SEÇKİN' e, kuruluş ve gelişim sürecinde yer aldığım Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Mükemmellik ve Yönetim Sistemleri Şube Müdürlüğü'ndeki mesai arkadaşlarıma, mesleki bilgilerini paylaşmaktan kaçınmayan ve her zaman desteğini gösteren Bütçe ve Stratejik Yönetim Şube Müdürü Emre KAÇAN 'a ve bu süreçte yanımda olan sevgili eşim Metin YETİŞKİN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Demet YETİŞKİN

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KALİTE, YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b> .....	<b>3</b>
2.1. Kavram Olarak Kalite .....	3
2.2. Toplam Kalite Yönetimi .....	4
2.3. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi.....	5
<b>3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ</b> .....	<b>9</b>
3.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Amacı .....	9
3.2. EFQM Mükemmellik Modeli' nin Yapısı .....	10
3.2.1 Temel Kavramlar .....	11
3.2.2. Kriterler .....	13
3.2.3. RADAR.....	14
3.3. EFQM Mükemmellik Modeli' nde Özdeğerlendirme.....	15
<b>4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN KRİTERLERİ VE TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ UYGULAMALARI</b> .....	<b>17</b>
4.1. Kriter 1: Liderlik .....	19

4.2 Kriter 2: Strateji.....	26
4.3. Kriter 3: Çalışanlar.....	29
4.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	33
4.5. Kriter 5: Süreçler.....	34
4.6. Kriter 6: Müşteriler ile İlgili Sonuçlar .....	36
4.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	39
4.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar .....	44
4.9. Kriter 9: İş Sonuçları.....	50
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>56</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>59</b>

## TABLÖLÄR LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1: TBB Mısyon, Vızyon ve Temel Değerleri .....	20
Tablo 2: TBB Temel Yönetim Toplantıları .....	24
Tablo 3: TBB 2015-2019 Stratejik Plan Alan Tablosu.....	27
Tablo 4: Çalışanların Motivasyonu İçin Verilen Hizmetler.....	31
Tablo 5: Çalışana Yönelik Hizmetler.....	32
Tablo 6: EFQM Algı Ölçümü Soruları (VMA) .....	38
Tablo 7: Temel Performans Göstergeleri (6a ve 6b).....	39
Tablo 8: ÇMA Soru Listesi .....	41
Tablo 9: Çalışan Memnuniyet Tablosu .....	43
Tablo 10: Performans Göstergeleri (7b) .....	45
Tablo 11: TMA Soru Listesi .....	47
Tablo 12: Performans Göstergeleri (8a, 8b).....	49
Tablo 13: 2020-2024 Stratejik Plan Temel Performans Göstergeleri.....	52
Tablo 14: 2020-2024 Stratejik Ana Amaçları.....	54

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1: Organizasyonlarda Süreç Geliştirme Stratejisi .....	6
Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları.....	12
Şekil 3: Kriterler - EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı.....	13
Şekil 4: EFQM Mükemmellik Modeli Radar.....	15
Şekil 5: TBB Kurumsal Mükemmellik Yol Haritası (2016 - 2022) .....	18
Şekil 6: TBB Liderlik Yaklaşımı .....	21
Şekil 7: Stratejik Plan Hazırlık Kurulları .....	26
Şekil 8: TBB Süreç Yapısı .....	35

## KISALTMALAR LİSTESİ

AYKOME	: Altyapı Koordinasyon Merkezi
BM	: Birleşmiş Milletler
ÇMA	: Çalışan Memnuniyet Anketi
ÇYS	: Çevre Yönetim Sistemi
DBB	: Denizli Büyükşehir Belediyesi
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
EYS	: Entegre Yönetim Sistemleri
GGYS	: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
İAA	: İyileştirmeye Açık Alan
KALDER	: Kalite Derneği
KMK	: Kurumsal Mükemmellik Kurulu
KMYS	: Kurumsal Mükemmellik ve Yönetim Sistemleri
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MBB	: Mersin Büyükşehir Belediyesi
RADAR	: Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, Gözden Geçirme (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)
TB	: Tarsus Belediyesi
TBB	: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi
TEKİM	: Tekirdağ İletişim Merkezi
TG	: Temel Gösterge
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TMA	: Toplum Memnuniyet Anketi

TUİK : Türkiye İstatistik Kurumu

UKH : Ulusal Kalite Hareketi

UKOME : Ulaşım Koordinasyon Merkezi

VMA : Vatandaş Memnuniyet Anketi

YGG : Yönetimin Gözden Geçirmesi



# 1. GİRİŞ

Kalite ve toplam kalite yönetimine ilişkin kavramlar kurumların müşteri/vatandaş, toplum ve diğer paydaşları için önemli gördüğü; başarılarının yanında rekabetlerinde de etkili olan bir unsur haline gelmektedir. Bu kavramlara ilişkin oluşturulan yönetim modelleri ise, dinamik bir yapı olan kamu ve özel kurum ve kuruluşların stratejilerinin yanında birçok organizasyonel süreçlerini, bileşenlerini de yönetebileceği yönetim sistemleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu ve özel kurum ve kuruluşların değişen ve gelişen; teknolojik, finansal, küresel vb. dinamikler karşısında hizmet kalitelerini artırmaları kaçınılmazdır. Bu değişim ve gelişimler sonucu özel kurum ve kuruluşlarda uygulanan yöntem ve modellerin kamu kurum ve kuruluşlarında da özellikle yerel yönetimlerde de uygulanması önem kazanmaktadır. Toplum ve vatandaş bu gelişme ve değişimleri kurumlardan beklemekte verilen hizmette söz konusunu değişimleri görmek istemektedir.

Yerel yönetimlerin en önemli müşteri kesimlerinden olan ve yerel yönetimin devamlılığını sağlayan vatandaşdır. Vatandaşın, hizmetin devamlılığını sağlamadaki rolü, beklentileri ve hizmette mükemmelliği arama durumu düşünüldüğünde, yönetim modellerinin yerel yönetimlerde uygulanması oldukça önemli hale gelmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından oluşturulmuş bir yönetim sistemi olup; sektör, yapı veya büyüklük gözetmeksizin kurumların mükemmelliğe ulaşmaları ve bunu sürdürmeleri amacıyla uygulanan stratejik bir yönetim modelidir. Bu model, kurumlara mükemmellik yolunun neresinde olduğunu gösterirken, bu yolda iyileştirilmesi gereken alanları ile ilgili çözümleri öneren bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Araştırmanın amacı EFQM Mükemmellik Modeli ile modelin yapısının, kriterlerinin ve temel kavramlarının ayrıca modeldeki özdeğerlendirme ve RADAR yaklaşımının incelenerek, yerel yönetim örneğinde bu yönetim sisteminin stratejik



yönetim modeli olarak uygulanabilirliğini tespit etmek ve açıklamaktır. Bu kapsamda Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinde uygulanan modelin; kurumun liderlerine, stratejilerine, çalışanlarına, işbirliklerine ve bağlı kuruluşlarına, süreçlerine, vatandaşlarına ayrıca iş sonuçlarını ilişkin uygulamalarını desteklemesi konularına da araştırma içerisinde yer verilmiştir.

Beş bölümden oluşan araştırmanın ilk bölümünde araştırmanın konusu, kapsamı, amacı ile ilgili bilgilere yer verilerek araştırma ile ilgili genel değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın sonraki bölümlerinde kalite kavramı ve yerel yönetimlerde kalite uygulamaları ele alınmıştır. Yerel yönetimlerde yönetim sistemlerinin önemi bu kısımda değerlendirilmiştir. Araştırmada kamu kurumları içerisinde yer alan yerel yönetimlerde önemli bir paydaş olan vatandaşın ve diğer paydaşların algı ve memnuniyetlerinin yönetilmesi ve değerlendirilmesi bahsedilmiştir. Bu kapsamda yeni bir büyükşehir belediyesi olan Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinin kuruluşu sonrasında başlattığı kalite ve yönetim sistemleri uygulamaları ve uyguladığı EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları, modelin kriterleri ve temel kavramları çerçevesinde aktarılmıştır. Araştırmada modelin yapısı incelenerek, yerel yönetim örneğinde uygulanma durumu değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuç bölümünde, incelenen yönetim sistemleri modeli, uygulama örnekleri ile yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan bir yerel yönetim kurumunun, stratejilerine ve oluşturduğu yol haritasına ne gibi katkılar sağladığı ve modeli uygulamanın yerel yönetimlerin stratejik sürecine katkı sağlayacağı konulara ilişkin öneri ve sonuçlar paylaşılmıştır.

## 2. KALİTE, YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 2.1. Kavram Olarak Kalite

Hayatın her kademesinde kullanılmasına rağmen kalite, herkesin aynı tanımı yapamayacağı bir kavramdır. Kalite çoğunlukla dar bir anlamda kullanılmasından dolayı, üstün nitelikli ve sağlam olarak tanımlanırken, pahalı olarak da ifade bulunmaktadır (Karcı, 1996). Kalitede denildiğinde çoğunlukla ürün kalitesi düşünülmektedir. Ancak toplam kalite kontrolün odağında insan vardır ve bu anlayış kalitenin insana işlenmesi üzerine konuşlandırılmıştır. Şöyle ki bir kurumun çalışanlarına kalite felsefesini verebilmesinin sonucunda üretimde de kaliteye ulaşılmış olacaktır (Imai, 2014, s. 41)

Farklı durumlarda kullanılan kalite kavramı için tek bir tanım bulmak söz konusu değildir. Bu kavram Latince ‘Qualis’ sözcüğünden gelmektedir ve tanımı ise nitelik olarak geçmektedir. Çoğunlukla kalite, bireylerin, süreçlerin, sonuçların, hizmetlerin vb. diğerlerinden farklılığını tanımlamaktadır. Özetle kullanıma, amaca, isteklere uygun olma olarak tanımlanabilmektedir (Boran, 2008).

‘Qualis’ sözcüğünden gelen kalite, bir sürecin veya bir ürünün ‘nasıl’ olduğuna ilişkin verilen yanıtı almak için kullanılmaktadır. Kalite dinamik bir kavram olarak karşımıza çıkarken, bu kavram ürün, insan, çevre ve süreçleri müşterinin beklentilerine göre oluşturan ayrıca katkı sağlayan bir tanımı içerir. Kalite kavramı, çağdaş yönetim bilimine göre bütün olarak ele alınır ve kullanılan kavramda sadece çıktılara odaklanılmaz, kalite kavramı bir bütün olarak değerlendirilerek, çıktılara ulaşmadaki güvenilirliği aynı zamanda verimli çalışmayı kapsamaktadır (Pamela, 2001, s. 92-110).

Kavram olarak kalite, öncesinde bir sürecin ve ya ürünün en güzel ve en iyi şeklinde olması iken, teknik anlamda kalite önceden tanımlanan özelliklerde olmak anlamında kullanılmaktaydı. Bu kavramlar artık müşterilerin beklentilerini karşılayabilme olarak günümüzde kullanılmaktadır (Mucuk, 2001, s. 92-99).

Günümüzde kalite tanımı, her konuda ve her alanda; insan, iletişim, sistem, yapılan iş, stratejik hedeflerin kalitesi vb. olan ve aynı zamanda tüm bunların etki ettiği ürünün kalitesine kadar uzanmaktadır (Aksu, 2002).

## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi**

TKY, bir kurumun tüm kaynak ve faaliyetlerini, paydaşlarının (çalışan, müşteri vb.) mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin etmesi ve aynı zamanda iş sonuçlarında da etki edecek şekilde yönlendirmesidir. TKY yolculuğu, kalite geliştirme çalışmaları ile 1930'lu yıllarda Amerikalı uzmanlarca başlatılmıştır. Savaş sonrasında Japonya'dan olumlu gelişmeler yaşamıştır ve Japonların yapmış olduğu yenilikler ile bir Japon Modeli olarak adlandırılmıştır. TKY, kendini sürekli yenileyerek gelişim sağlayan bir felsefeyi ortaya koymaktadır. Batı'da 1980'li yıllarla yayılım sağlamaya başlayan TKY, ülkemizde de bu zamanlarda yayılmaya başlanmış ve giderek üretim, hizmet ve kamu sektöründe de yayılmaya devam etmektedir (Gökçümen, Yenersoy, Saraloğlu, & Koçak, 1999, s. 31-32).

TKY'nin ortaya çıkması 1950 yıllarında üretim kapasitesinin sanayide artırılması maliyetlerin de azaltılarak çalışan etkeninin verimli olarak kullanılması kaynaklıdır. Özellikle 1970'li yıllar ile birlikte birçok kavram Avrupa 'da ve Sovyetler Birliği'nde değişmeye başlamış olup iletişim ve teknolojik alandaki değişim ve gelişmeler birçok kavramın da değişmesine etki etmiştir. Etkisini devam ettiren bu akım ile birlikte toplum bilimleri, tarih siyaset ve bu alanlardaki birçok ideoloji bilimsel ortamlarda tartışılır duruma gelmiştir. Küreselleşme ile birlikte global olarak kullanılan yeni yönetim sistemleri, gelişmekte olan ülkelerde 1980 uygulanmaya başlanmış olup zamanla kamu kurumlarında da uygulanmasının olumlu olacağı söz konusu olmuştur. Kamu kurumlarında bu yönetim sisteminin uygulanması ile oluşan problemlerin aşılabilmesi ortaya atılmış olup bu ise devlet ve kamu yönetimi süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına etki etmiştir (Tarhan & Ezici, 2011).

Değişim ve dönüşümlerin yaşanması ile birlikte Taylorist ve Fordist yönetim anlayışlarının yerine esnek üretim anlayışına ve bireye dayalı düşünceler almıştır. Bu düşünceler içerisinde yer alan yeni yönetim modelleri anlayışları gözlem ve deney yerine ekip çalışmasını ve bireyi teşvik edici şekilde bir süreci içermektedir (Belek, 1997).

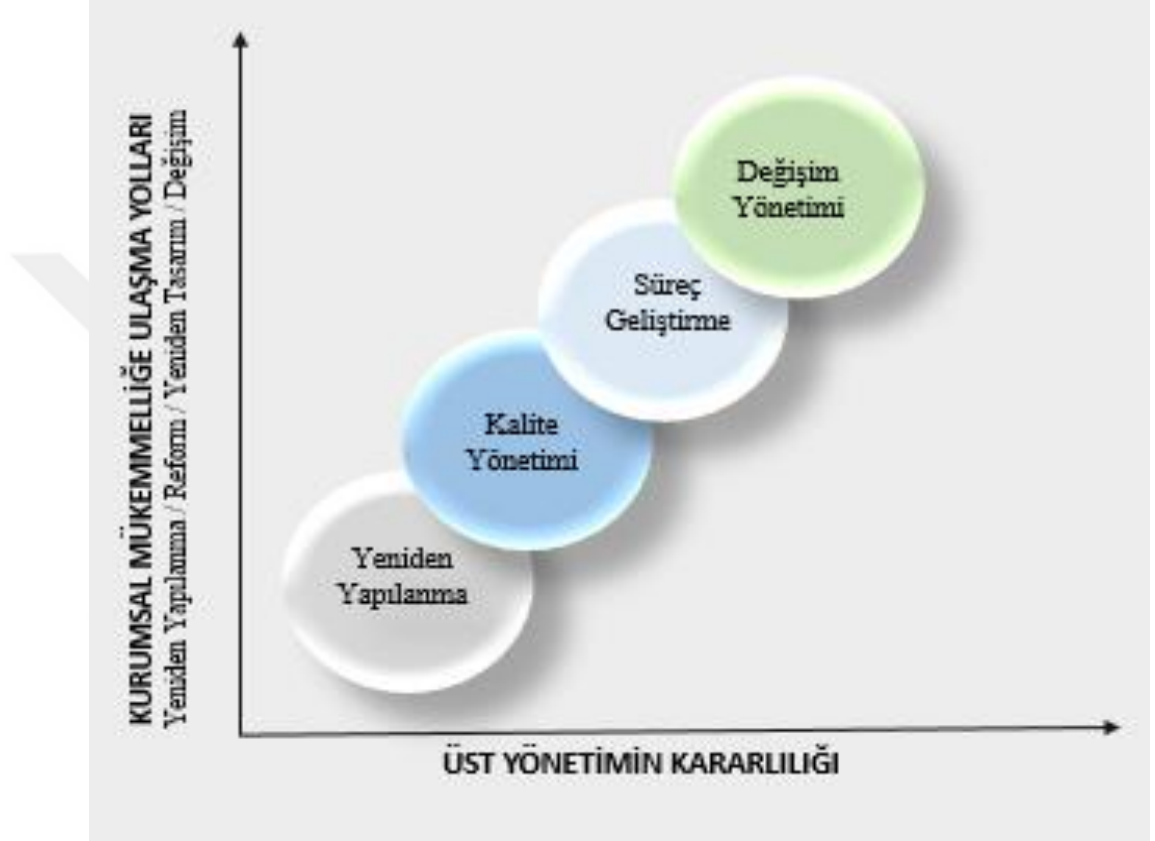
TKY özel sektörün yanında kamu kurumlarında devlet ve toplum ilişkilerinde uygulanmaya başlanmış olup, bu uygulamanın kamusal alandaki hizmetlerde de niteliksel bir dönüşümünün olması hedeflenmektedir. TKY' nin dikey bir örgüt yapılanması ve hiyerarşinin yerine kurum iletişiminin yatay olarak ilerlediği ve kurumda katılımcılığı esas alan, içe dönük bir hizmet anlayışını yerine ise vatandaşa yönelik hizmeti önemseyen ve bunu kurumsal kültür olarak temel alan, verimliliği oluştururken niceliksel bir performans değerlendirme hedefleri ile dönüşümlerin gerçekleşeceği TKY savunucuları tarafından öne sürülen görüşler içerisinde yer almaktadır. Ancak kamu hizmetlerinin işlevinden ötürü, TKY' nin bu kurum ve kuruluşlarda uygulanması birçok eleştiriye de yol açmıştır (Tosun, 1998).

### **2.3. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi**

Kamu kurumlarının vatandaş (müşteri), rekabet ve değişim konularını değerlendirerek, mükemmelliğe ulaşmak için mevcut yönetim yapılarını yeniden tasarlamaları gerekmektedir. Bu konuların birbiriyle ilgili olduğu ve birbirinin tetiklediği düşünülmelidir. Rekabet hem vatandaş beklentilerinin gerçekleşmesi hem de değişim için çok önemli bir araçtır. Bu şekilde düşünüldüğünde kamu kurumlarının tüm süreçlerini ve yönetim anlayışları yeniden tasarlaması gerekmektedir. Bu tasarımın gerçekleşmesi için kamu kurumlarında özel kurum ve kuruluşlardan çok daha zor gerçekleştireceği mükemmelle ulaşması yatmaktadır. Bunun için ise çalışan ile vatandaş arasındaki ilişkiye kadar mükemmeli kapsayan, vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerini en az maliyetle gerçekleştirmeyi esas alan bir sürecin hazırlanması söz konusudur. Bu kurumların yönetim yapılarının mükemmelleşmesi için hem bireysel

hem de kurumsal açıdan bir değişim yönetimi yapısının oluşması ile gerçekleşir (Ökmen & Dönmez, 2005).

### Şekil 1: Organizasyonlarda Süreç Geliştirme Stratejisi



**Kaynak:** Ökmen, Ö., Dönmez, D. (2005). Yönetmel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik, İstanbul, KalDer, s.65.

Küreselleşme ile birlikte dünyada hem ekonomik, hem sosyal hem de yönetmel alanda bir değişim söz konusudur. Bu değişimi tetikleyen unsurlar arasında bölgesel anlamda bir değişimin yaygınlaşması ile iletişim ekipmanlarının gelişimi de görülmektedir (Yüsel, 2004, s. 1).

Son zamanlarda özel kurum ve kuruluşların uyguladığı yaklaşımlar kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanmaya başlamıştır ve bu yaklaşım “yeni kamu yaklaşımı” olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım kamuda da etkinlik, verimlilik kavramları üzerinde durmaktadır. Bu yeni yaklaşımda akıl ve stratejik yönetim aracı

ile hedeflerin yönetilmesi belirlenirken, temel hedeflerinde ise; kademeli yönetim anlayışının azaltıldığı, daha yalın ve esnek bir yönetim kademesi ve organizasyon yapısı ile insan kaynaklarının yönetildiği, kaynakların etkin kullanıldığı bir kamu hizmeti kültürünü oluşturmak yatmaktadır (Uğur, 2003, s. 23-37). Aynı zamanda bu yeni yaklaşım bürokratik yaklaşıma karşı çıkarken, performans hedeflerine, çıktılara, kalite ve verimliliğe, daha az sayıda çalışana, müşteri merkezli hizmet anlayışına önem vermektedir (Ökmen, Baştan, & Yılmaz, 2004).

Ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşlarının TKY'yi kuruluşlarında uygulamaları için, eğitim deneyim ve finansal açıdan yeterli kaynak bulundurmaları gerekmektedir. İyileştirme faaliyetlerinin ve takım çalışmalarının ilerlemesinden ve elde edilecek deneyimin kazanılmasından sonra kendi öz çabaları ile TKY uygulamada dışa olan bağımlılıkları ortadan kalkabilecektir. TKY sürecinin kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilmesi, karşılaşılan sorunların yaşanmaması için çalışmalara üst yönetimden başlanması, çalışmaların ve sürecin bir politika olarak yürütülmesi ve sonrasında çalışanlara ulaşması gerekmektedir. Bu nedenle siyasetçiler ve bürokratlar bu konuda farkındalık kazanmalıdır. Bunun için ise kamu kurumlarının, devlet ve gönüllü birlikler ile çalışma yapmaları gerekmektedir. Üniversiteler bu konularda öncülük etmeli, öncelikle kendileri TKY'yi uygulamalı ve sonrasında ise diğer kuruluşlara rehber olmalıdır (Özevren , 1997).

Bir kamu kurumu olan yerel yönetimlerin de bu değişim ve rekabet koşullarının gerekliliğinin göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi, yönetsel ve organizasyon yapılarını vatandaş ihtiyaç ve beklentilerini kapsayacak şekilde reorganize etmeleri gerekebilir. Bu değişimi oluştururken bir yönetim modeli uygulamaları, yönetsel yapılarını dinamik ve sistemli bir şekilde tasarlamaları açısından fayda sağlayabilir. Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi, 2016 yılında TKY çalışmalarına başlayarak EFQM Mükemmellik modelini esas alan bir yönetim anlayışı ve kültürü oluşturma çalışmalarına bu kapsamda başlamıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının TKY'yi uygulamaya başlamasında artış oldukça hızlı olup, ülkemizde Kalder'in ödül sürecine bir çok kamu kurum ve kuruluşu da aday olmaktadır. Kamu yönetim süreçlerinde de TKY'nin bürokrasiyi

azalması, vatandaş odaklı çalışmayı hedeflemesi ve kamu süreçlerinin yeniden yapılanmasında önemli bir uygulama aracı haline gelmesi benimsenmeye başlanmıştır. TKY uygulamaları ilk olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından başlatılmış ve zaman içerisinde birçok kamu kurum ve kuruluşlarınca da uygulanmaya devam etmiştir (Özgen, 2004).



### **3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) tarafından oluşturulmuş yönetim modelidir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, Avrupa'nın önde gelen 14 kurumu tarafından (Bosch, BT, Bull, Ciba – Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen) 1988 yılında “Avrupa'daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliği erişimlerini sağlamak” amacıyla kurulmuş bir vakıftır (KalDer, 2019). Kar amacı olmayan aynı zamanda vakıf olan EFQM, online seminer, çalıştay, konferans ve farklı etkinlikler ile elde edilen başarıyı paylaşmaktadır. Bu amaçla EFQM mükemmellik konusunda deneyimlerini paylaşan dünya genelinde temsil önderliği olan kurum ve yöneticileri bir araya getirerek, kurumların kendilerini geliştirmeye yardımcı olan bir ağ oluşturmaktadır (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013).

EFQM Mükemmellik Modeli, boyut ve sektör farketmeksizin tüm kuruluşlar (kamu kurum ve kuruluşları, STK'lar, özel kurum ve kuruluşlar) tarafından uygulanabilen, kurumların mükemmellik kavramlarındaki kriterler kapsamında kendilerini değerlendirmelerini esas alan, elde edilen sonuçlar (güçlü yönler, iyileştirmeye açık alanlar) kapsamında ise sürekli gelişimi sağlamayı hedefleyen yaklaşım olup; sonuçlar ışığında oluşturulan gelişim planlarıyla da sürekli gelişim yayılımını sağlamayı hedeflemektedir. Yaygın bir yönetim modeli olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, dünya çapında 30.000'in üzerinde kuruluş tarafından uygulanmaktadır (European Foundation for Quality Management, 2019).

#### **3.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Amacı**

İlk kez 1992 yılında Avrupa 'da kurumların iyileştirilmesi amacıyla kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, kurumlara mükemmellik yolu ile ilgili nerede olduklarını anlamaları konusunda bir çerçeve sunar. Model, belirlenen vizyon ve misyona ulaşılması için elde edilen güçlü yönler ve potansiyel boşlukların nerede



olduklarını ve ayrıca nereye odaklanılması gerektiğini ve kurumların sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk konularında performansını sunmaktadır (Radoslav & Miriam, 2015).

EFQM Mükemmellik Modeli, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin; sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve inisiyatif alması gerekli kurumların taşıması gereken 10 ilke olarak belirlenen küresel faaliyetlerde etkin olma, saygı göstergeme ve bu faaliyetlere uymayı gerektirmektedir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 6).

Büyüklik ve ya olgunluk fark etmeksizin kuruluşların başarıya ulaşmasını sağlama yolunda yönetim sistemleri olması gerekliliği yatmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli bu yolda kullanılacak uygun bir araçtır. Kurumların vizyon, misyon ve güçlü yönlerinin ve kurumsal mükemmelliğe gidecekleri yolun neresinde olduklarını fark etmesini sağlar. Kurumların, düşüncelerini ortak bir dil ile yayabilmesini, uygulanan ve planlanan faaliyetlerin tekrarlarının önlenmesi için yapılacakları belirlerken, tüm bunlar için ise temel bir yapı oluşturmayı sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli birçok araç ve yönetim modeli ile birlikte kullanılarak bütünsel bir bakış açısı oluşturmayı sağlamaktadır.

### **3.2. EFQM Mükemmellik Modeli' nin Yapısı**

Aşağıda şekil 2' de belirtilen EFQM Mükemmellik Modelinin temel kavramları, uygulanması zorunluluk içermeyen bir model olup, şekil 3'te belirtilen 9 farklı kriterden oluşmaktadır. İlk beş kriter "girdi" kriteri olup; kuruluşun faaliyetlerini ve bu faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini ifade ederken, son dört kriter olan "sonuç" kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini göstermektedir. Her bir kriterin kendi başlığının içerisinde daha iyi desteklenmesi ve anlaşılabilir olması için alt kriterleri de mevcuttur. Ayrıca her bir alt kriter, şekil 2'de belirtilen Temel Kavramlar ile ilişkilidir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 13).

### 3.2.1 Temel Kavramlar

EFQM Mükemmellik Modeli' nin temel kavramları mükemmel kuruluşlarda olması gerekli kavramları tanımlamaktadır. Bu kavramlar şekil 2'de de yer alan kavramlar olup ulaşılması hedeflenen uygulama aşağıda belirtildiği gibidir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 6-10).

**Müşteriler İçin Değer Katma:** Modele göre mükemmel kuruluşlar müşterilerinin/vatandaşlarının beklenti ve fırsatlarını anlar, müşterilerinin/vatandaşlarının beklentilerini bu doğrultuda sürekli tahmin ederek karşılamaktadır.

**Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma:** Mükemmel kuruluşlar performanslarını iyileştirirken, ekonomik koşulları, toplumsal koşulları ve çevresel koşulları da iyileştirmekte ve olumlu etki oluşturmaktadır.

**Kurumsal Yetenekleri Geliştirme:** Mükemmel kuruluşlar kurumsal sınırlarında olan ve dışarıda devam eden değişimi yönetir aynı zamanda yeteneğini sürekli geliştirir.

**Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma:** Modele göre mükemmel kuruluşlar, paydaşlarını sürekli tetikler ve harekete geçirir, onları sistematik ve sürekli iyileştirme döngüsü içerisinde bir yenileşim değeri oluşturur.

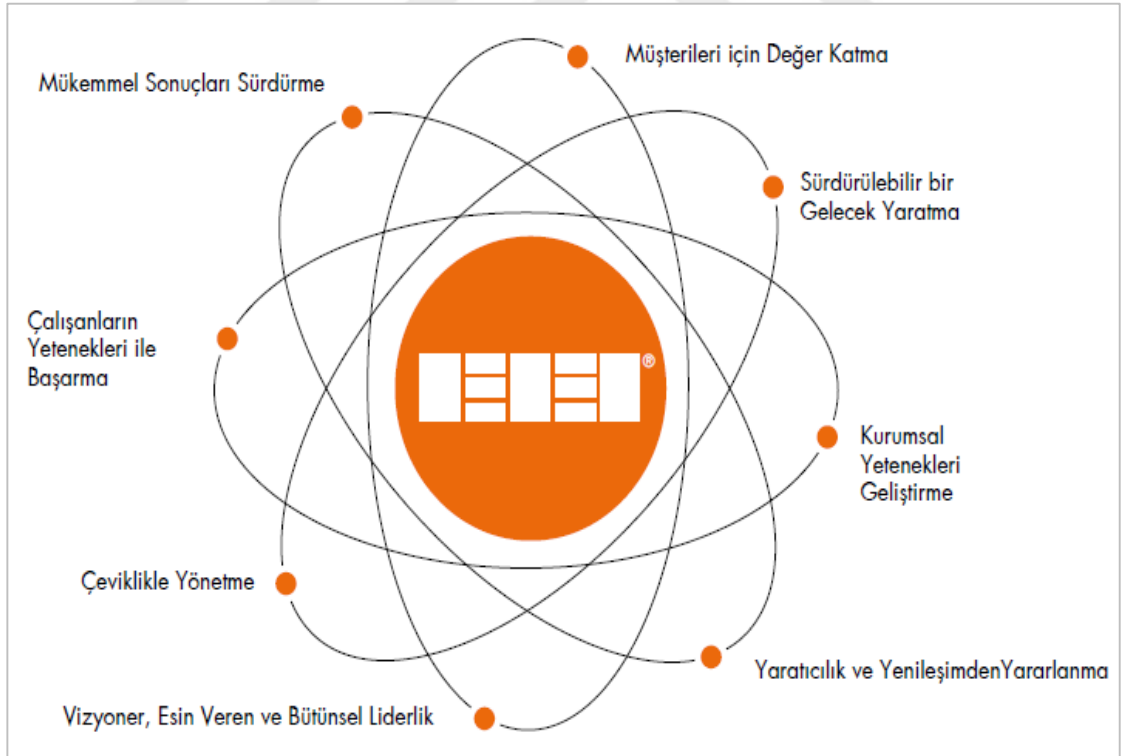
**Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik:** Mükemmel kuruluş liderleri, geleceği yön veren ve gerçekleştiren, kuruluşun değer ve etik anlayışı doğrultusundaki örnek kişilerdir.

**Çeviklikle Yönetme:** Model kapsamında mükemmel kuruluşlar tehdit ve fırsatları belirlerken bunları verimli ve etkin bir şekilde yönetme yeteneklerine sahiptir.

**Çalışanların Yetenekleriyle Başarma:** Modelde mükemmel kuruluşlar iç paydaşlarına değer verir ve çalışanlarının bireysel ve kurumsal amaçlarını gerçekleştirmeleri için gereken her türlü, eğitim, donanım ve her türlü kaynak vb. gereç ve imkânları sağlar.

**Mükemmel Sonuçları Sürdürme:** Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşlarının gereksinimlerini karşılar aynı zamanda sürdürülebilir sonuçları sağlar. Buna göre mükemmel kuruluşlar, misyonlarını gerçekleştirmeleri için hangi temel sonuca ulaşmaları gerektiğinin farkında olup, bu kapsamda vizyon ve stratejik amaçlarına sebep ve sonuç ilişkileri çerçevesinde politikalarını sistematik oluşturarak yönelirler. Aynı zamanda hedeflerini oluştururken başka kuruluşlar ile değerlendirerek, kıyaslama yoluna giderek kendilerini geliştirir ve stratejilerine yön verirler.

**Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları**



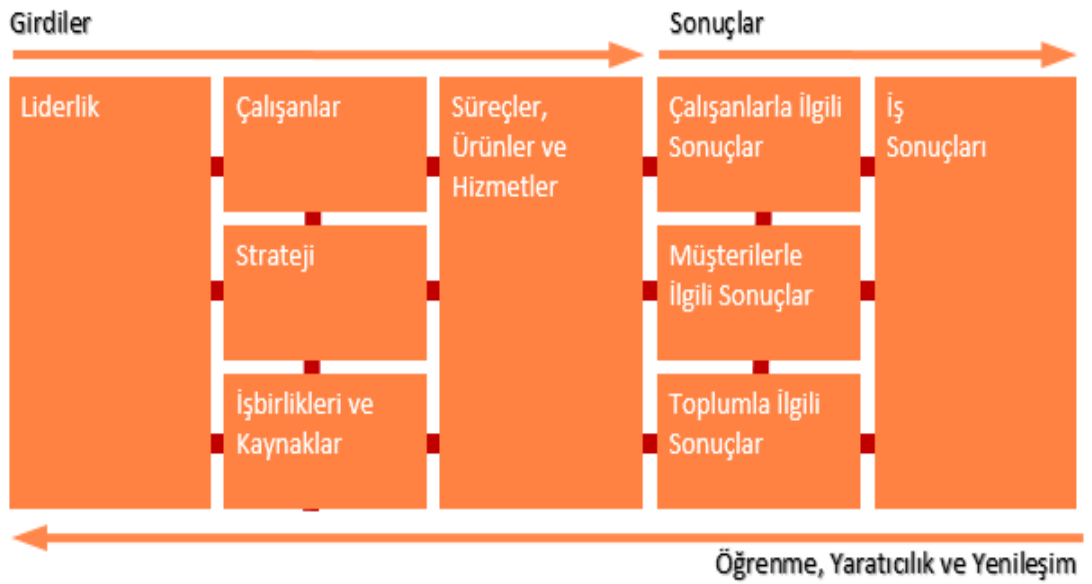
**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 5.

### 3.2.2. Kriterler

EFQM Mükemmellik Modelinde amaçlanan, kurumun süreçleri, politikaları ve stratejileri ile birlikte yöneterek bunu yaparken çalışanları ve kaynaklarının ise uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesini sağlamak, oluşturduğu etkiler ile bu anlayışı iş sonuçlarına yansıtmaktır. EFQM Mükemmellik Modeli bu yapısı ile kurumlara stratejik bir yönetim aracı olarak fayda sağlamaktadır (Emgin, 2006, s. 7).

#### Şekil 3: Kriterler - EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı

EFQM Mükemmellik Modeli aşağıda yer alan şekil 3'te de gösterildiği gibi 9 farklı kriterden oluşmaktadır ve her bir kriterin birbiri ile etkileşimi, kriterler arası girdi ve çıktı ilişkisi söz konusudur. Bu kriterlerin sıralaması aşağıda belirtildiği gibidir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013).



**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s.5.

Kriter 1 : Liderlik

Kriter 2 : Strateji

Kriter 3 : Çalışanlar

Kriter 4 : İşbirlikleri ve Kaynaklar

Kriter 5 : Müşteriler

Kriter 6: Müşteriler ile İlgili Sonuçlar

Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Kriter 8 : Toplumla İlgili Sonuçlar

Kriter 9: İş Sonuçları' dır. TBB'nin uygulamaları ile ilerleyen başlıklarda bu kriterler arası ilişki ve kriterlerin uygulanmasına yönelik sistem belirtilmiştir.

### **3.2.3. RADAR**

Sürdürülebilir başarıyı sağlamak amacıyla kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; şekil 2' de belirtilen *Mükemmelliğin Temel Kavramları*, şekil 3'te yer alan *EFQM Mükemmellik Modeli* ve bu modele bir çerçeve sağlayan şekil 4'te belirtilen *RADAR* yaklaşımıdır. EFQM Mükemmellik Modeli kurumlardaki liderlerin sonuçları nasıl elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamalarını sağlarken, RADAR kurumun performansını sorgulama aracı olarak görülmektedir. Aynı zamanda RADAR, modelin tanıma, ödül ve değerlendirme süreçlerinde bir sorgulama mekanizması görevi üstlenmektedir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 4-5).

#### Şekil 4: EFQM Mükemmellik Modeli Radar



**Kaynak:** EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s.5.

### 3.3. EFQM Mükemmellik Modeli' nde Özdeğerlendirme

EFQM Mükemmellik Modelinde özdeğerlendirme bir yönetim modeli olarak değerlendirilirken, kurumun faaliyet ve iş sonuçlarının sistematik olarak gözden geçirilmesi olarak tanımlanır. Değişen ve gelişen yönetim yaklaşımları çerçevesinde kurumsal mükemmellik anlayışını benimseyen ülkeler bu yaklaşımı hem ulusal hem de uluslararası olarak farklı modeller ile teşvik etmektedir. Bu kurumsal mükemmellik modellerinden en yaygın olanları ve Japonya'da Deming, ABD'de Malcolm Baldrige, Avrupa'da ise EFQM modelleridir. Ülkemizde de EFQM kriterlerini benimseyen Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. Bu modeli benimseyen ve uygulayan kuruluşlar, özdeğerlendirme aracını kullanarak kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını belirlemekte, oluşturdukları faaliyet planı ile yönetim yaklaşımlarını ve sistemlerini iyileştirme fırsatı elde etmektedir (KalDer, 2019). EFQM mükemmellik

Modelinde özdeğerlendirme bahsedildiği üzere kuruluşu değerlendirmek için, stratejik ve sistematik bir araç olarak uygulanan bir değerlendirme aracıdır.

Özdeğerlendirme farklı yaklaşım ve farklı bir takım riskleri barındırmaktadır. Bu yaklaşımın benimsenmeden önce kurumun EFQM Mükemmellik Modelinden ve özdeğerlendirmeden beklentisini/beklentileri net olarak ortaya koyması gerekmektedir. Bu modelde amaçlanan şey 'hızlı bir düzeltme' sağlamak değildir. Modelin uygulanma amacı uzun vadede kuruma katkısıdır (Davies, 2004).



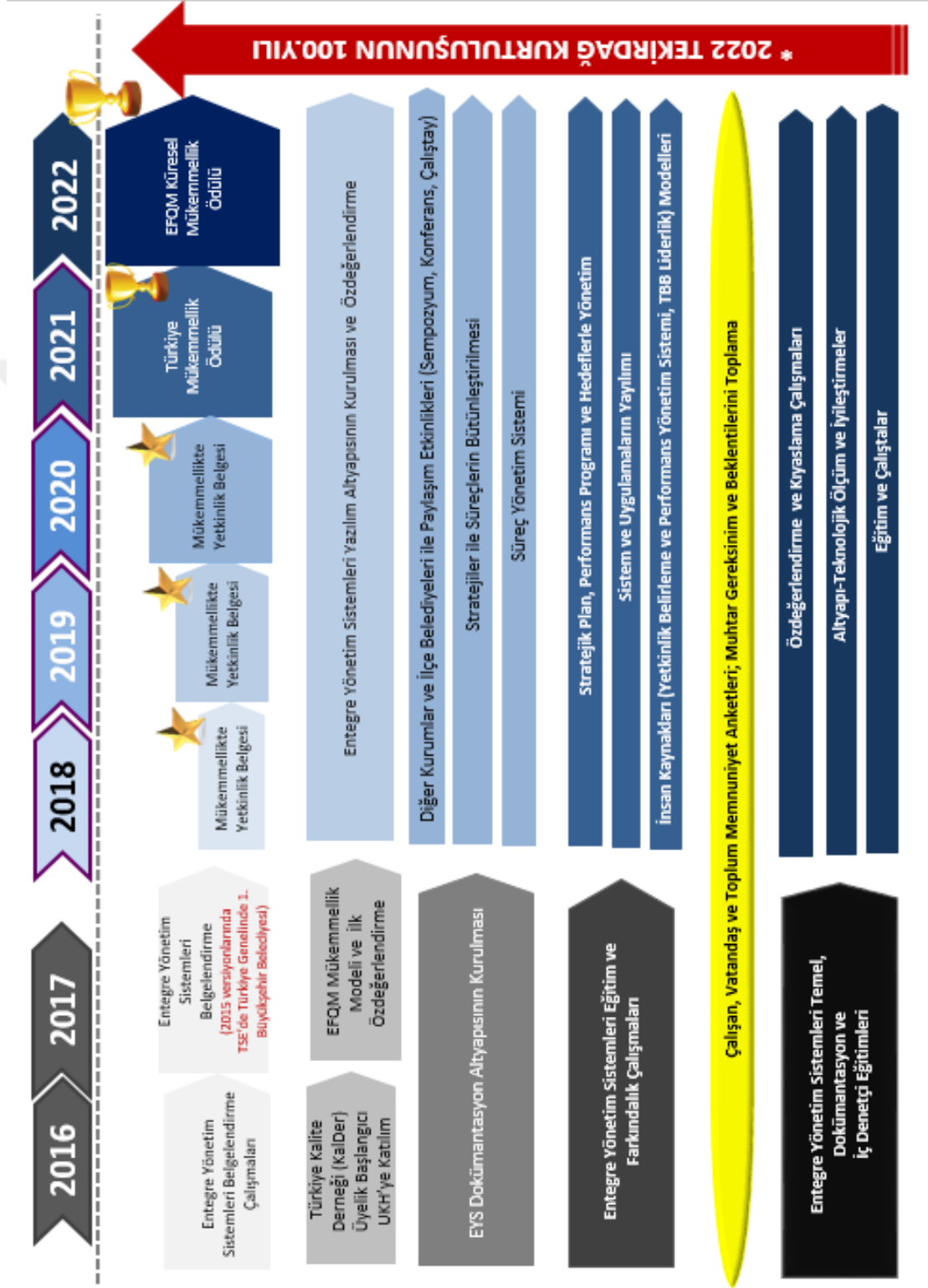
#### **4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ'NİN KRİTERLERİ VE TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ UYGULAMALARI**

Mayıs 2016' da kalite çalışmalarına başlayan, gerçekleştirdiği kalite çalışmaları sonucu 2017'de Entegre Yönetim Sistemlerinde belgelendirilen TBB, aynı yıl UKH' ya katılım sağlayarak EFQM Mükemmellik Modelini uygulayacağını taahhüt eden bir protokol de imzalamıştır. TBB, 2017 yılında EFQM Mükemmellik Modelinde ilk özdeğerlendirme çalışmalarına başlayarak, özdeğerlendirme sonrası oluşan iyileştirmeye açık alanlarıyla bir yol haritası hazırlamış ve iyileştirme projelerini başlatmıştır. Eylül 2018' de EFQM Mükemmellik Modelinin yetkinlik kategorisine başvurarak, KalDer' den gelen bağımsız değerlendiriciler tarafından değerlendirilmiştir ve bu yıl değerlendirmeler sonucunda Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından "EFQM Mükemmellikte Yetkinlik" kategorisinde 4 yıldız belgesini almaya hak kazanmıştır.

Yukarıda anlatıldığı gibi, EFQM Mükemmellik Modeli dokuz farklı kriterden oluşmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin, 5. kriteri "Müşteriler" başlığından oluşur ancak bu kriter başlığı TBB için "vatandaşlar" olarak tanımlanmıştır. Buradan yola çıkan TBB, başta vatandaşlar olmak üzere tüm paydaşlarının beklentilerine daha iyi odaklanmayı sağlayan bir çerçeve oluşturarak paydaşlarını yeniden tanımlamıştır. Paydaşlarına etki edecek hedefleri kapsamında 2015-2019 Stratejik Planına uygun yönetim sistemlerini kapsayan şekil 5'te belirtilen bir yol haritası hazırlamıştır. Modelin uygulanmaya başlandığı günden itibaren TBB, hizmetlerinin ve iş sonuçlarının daha anlamlı olmasında ve iyileşmesinde Mükemmellik Modelinden bir yol gösterici olarak faydalanmaktadır.



Şekil 5: TBB Kurumsal Mükemmellik Yol Haritası (2016 - 2022)



Kaynak: TBB EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Broşürü, 2018.

EFQM Mükemmellik Modeli, daha öncesinde de belirtildiği gibi 5 girdi kriteri ve 4 sonuç kriteri ile toplamda 9 kriter üzerine odaklanmaktadır. EFQM Mükemmellik Modelinin bu kriterleri kapsamında TBB'nin *Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı*'nda (2018) tanımlanan yaklaşım ve çalışmaları aşağıda özetlenmiştir.

#### **4.1. Kriter 1: Liderlik**

TKY felsefesinde liderlik ve liderlerin desteği önemli unsurlar içerisinde yer almaktadır. Liderlerin kurumda iletişimin artması, ekip çalışmasında itici güç ve destek olmalarının yanında iletişimin etkinliğinin artması ve yeniliklere teşvik edilmesinde de oldukça kritik işlevleri vardır. Kurumdaki vizyonu geliştiren liderler sürece katılım sağladıklarında, temelde var olan kriz yönetiminden sürekli iyileşmeye ve gelişmeye geçmede öncülük eden gruplardır (Gedikli, 2003).

EFQM Mükemmellik Modeli'nde mükemmel kuruluşlarda liderler, geleceğe şekil verir ve kurumun etik değer ve anlayışları kapsamında sürekli güven aşılayarak, sürdürülebilir başarıyı sağlayacak şekilde gereken çalışmaları güvence altına alır (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 12).

**Tablo 1: TBB Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri**

<b>Misyon</b>  Tekirdağ'da kırsalda ve kentte yaşayanların yaşam kalitesini artırmak için belediyeçilik hizmetlerini vatandaşların talep ve önceliklerini dikkate alarak, insan odaklı, çevreye duyarlı ve katılımcı bir anlayışla yerine getirmek.
<b>Vizyon</b>  Güçlü sanayisi, tarım ve hayvancılığı, lojistik yatırımları, turizmi ve üniversitesi ile çevreye duyarlı kentleşmesini tamamlamış, yaşanabilir, güvenli ve mutlu bir Tekirdağ.
<b>Temel Değerler</b>  Cumhuriyetin değer ve ilkelerine bağlı Kaliteli ve vatandaş odaklı hizmet sunan Güler yüzlü, yapıcı ve çözüm odaklı yaklaşıma sahip Çevreye, insana ve diğer canlılara, kültürel değerlere ve tarihi dokuya saygılı Sosyal, adil, şeffaf, katılımcı ve demokratik belediyeçilik hizmeti sunan Etkili, verimli ve sürdürülebilir kaynak tahsisi ve kullanımına odaklanmış İlçe belediyeleri ile eşgüdüm içinde çalışan Yeniliğe ve gelişime açık Toplumsal sorumluluğa sahip

**Kaynak:** TBB 2020-2024 Stratejik Planı [www.tekirdag.bel.tr](http://www.tekirdag.bel.tr) Erişim Tarihi (10.09.2020)

EFQM Mükemmellik Modelinde liderliği tanımlayan her kriter; iletişim, ulaşılabilirlik, takdir etmek ve örnek olmak olarak sayılmaktadır. Modele göre mükemmel liderler, kalıcı başarı sağlamak için sistemleri ve bunlara ilişkin eylemleri hayata geçirerek vizyonu ve misyonu gerçekleştirirler (Talan, Yayla, Ceryan, Şişman, & Yıldız, 2013, s. 323) .

Tablo 1’de yer alan misyon, vizyon ve temel değerler; TBB stratejik planında belirlenmiş kurumun vizyonunu, bu vizyona ulaşmak için yapması gereken faaliyetleri ve bu faaliyetleri gerçekleştirirken temel değerleri olarak tanımladığı paydaşlarına aktardığı, vazgeçemediği yaşattığı kuralları ifade etmektedir. Bu tanımlar TBB stratejik planında yer alırken, model ile bu tanımların gerçekleşme durumları

değerlendirilmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli ile; belirlenen vizyonun gerçekleşmesi ve kurumun bunu nasıl ve hangi göstergelerle sağladığı belirlenmektedir. Kurumun temel değerlerini ise kültür olarak yaşatmak için modelde önemli olup, liderlerin bu kültürü oluşturmak için yapması gereken davranış ve yaklaşımlar değerlendirilmektedir. Buradan anlaşılıyor ki stratejik süreçlerin hayata geçirilmesini destekleyici çalışma ve uygulamalar EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında değerlendirilmektedir.

### Şekil 6: TBB Liderlik Yaklaşımı



**Kaynak:** TBB Kurumsal Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı,2018, s.2.

TBB’de, EFQM Mükemmellik Modeli yaklaşım ve uygulamaları başlatıldıktan sonra, vizyon, misyon ve temel değerleri kapsayan kurumun liderlik yaklaşımının belirlenmesi güçlendirilmesi adına çalışmalar başlatılmıştır.

2015-2019 Stratejik planında oluşturulmuş kurumun vizon, misyon ve temel değerleri liderlik yaklaşımı kapsamında ele alınmıştır. Stratejik planlarda yer alan tanımların uygulamalarda hayata geçirilmesi için EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine göre çalışmalara başlanmıştır.

Farklı yönetim kademelerinde yer alan liderler ile gerçekleştirilen çalıştaylar (liderlik kampları) ile TBB, şekil 6'da yer alan kendi değer ve etik anlayışı ile vizyonu gerçekleştirecek, misyonuna destek olan Liderlik Yaklaşım' ını oluşturmuştur.

EFQM Mükemmellik Modeli ile başlatılan liderlik çalışmaları kapsamında TBB' nin liderlik tanımının belirlenmesi ve TBB' de yeni bir liderlik yaklaşımının oluşturulması için kurumda yer alan liderlerin katılımı ile Liderlik Çalıştayları gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar öncelikle EFQM Mükemmellik Modeli'nin liderlik yaklaşımı üzerinde GZFT analizi yapmışlardır. Bu analiz gruplar tarafından yazılmış birebir cümlelerden oluşmaktadır. Kurumun liderlik tanımının oluşmasından sonra bu tanımı dolduran ve liderliğin gereğini yapması beklenen kesimin sahip olduğu liderlik kültürünün güçlü yönleri, zayıf yönleri, karşı karşıya oldukları fırsat ve tehditler sıralanmıştır. Liderlik çalıştayında her bir katılımcı öncelikle bireysel değerlerini tespit etmiş, bu değerler arasından eleme yaparak kendisi için vazgeçilmez olan ve liderlik faaliyetlerini etkileyen birincil değerlerini belirtmiştir. TBB liderlerinin öne çıkan en güçlü beş değeri sırasıyla; dürüstlük, çalışkanlık, yeniliğe açıklık, sorumluluk ve başarı olarak belirlenmiştir. Ayrıca liderlik çalıştay ile TBB liderlerinin, kurumsal ilkeler (değerler) ile uyumlu bireysel bazda derlemeleri oluşturulmuştur. Her bir katılımcının kendi ekibini değerlendirerek bireysel tutum ve davranışları üzerinden özdeğerlendirme yapması sağlanmıştır (Seçkin & Çabuk, 2018).

Yapılan liderlik çalıştay sonucunda TBB' de lider; "belediyenin temel ilke ve stratejileri doğrultusunda, tüm paydaşlara yarar sağlayan, geleceğe dönük yönlendirici projeleri yöneten ve yönlendiren kişiler" olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yapılan çalıştaylar sonucunda TBB' nin liderleri; Stratejik ve Operasyonel olmak üzere iki ayrı başlık altında belirlemiştir.

TBB' deki Stratejik Liderler aşağıda yer alan pozisyonlardan oluşmaktadırdır.

Başkan

Başkan Danışmanları

Genel Sekreter

Genel Sekreter Yardımcıları

Teftiş Kurulu Başkanı

Hukuk Müşaviri

TBB' deki Operasyonel Liderler ise,

Daire Başkanları

şube Müdürleri

şefler

Ekip Sorumluları olarak tanımlanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarını başlatan TBB, sürdürülebilir başarıyı sağlama yolunda toplumun ve vatandaşın beklentilerini, belirlenen değerler doğrultusunda hayata geçirmek için Daire Başkanlıkları düzeyinde düzenli olarak brifing, YGG, KMK ve belediye hizmetleri için düzenlenen kurul ve komisyon toplantıları gerçekleştirerek; yatırım projeleri, sosyal projeler, iyileştirme projelerinin tanımlanan zamanda bitirilmesi hedeflemektedir. Bu amaçla yetmiş farklı konu ve amaçla yürütölen toplantılar, modelin uygulanması ile birlikte değerlendirmiş, söz konusu gündemler sadeleştirilerek, amaç ve içerik kapsamında yeniden oluşturulmuştur. Tablo 2'de belirtilen Temel Yönetim Toplantıları bu amaçla oluşturulmuş olup, EFQM modelinin liderlik kriteri kapsamında TBB bu toplantıların iç paydaşlarını, yöntemini yeniden tanımlamıştır.

**Tablo 2: TBB Temel Yönetim Toplantıları**

SIRA NO	TOPLANTININ ADI	PERİOD	KAPSAM	LİDER	SÜREÇ SAHİBİ
1	Meclis Toplantısı	Aylık	Gündem konuları	Meclis Başkanı	TBB Meclisi
2	Encümen Toplantısı	Haftalık	Gündeme alınan evrakların karara bağlanması	TBB Başkanı	TBB Başkanı
3	Yatırım İzleme ve Değerlendirme Kurulu Toplantıları	Aylık	Yatırım programının izlenmesi ve yatırım proje önerilerinin değerlendirilmesi	Genel Sekreter	Genel Sekreter
4	Bütçe ve Performans Programı Toplantısı	Yıllık	Bütçelerin teklif onay süreçlerinin değerlendirilmesi	TBB Başkanı	Mali Hizmetler Dairesi Başkanı
5	İç Kontrol Eylem Planı Değerlendirme Toplantısı	Yıllık	İç kontrol sisteminin işlerliği ve eylemlerin gerçekleşme durumları incelenmektedir.	Genel Sekreter Yardımcısı	Mali Hizmetler Dairesi Başkanı
6	KMK Toplantısı	Aylık	EFQM yaklaşımı çalışmaları ile özdeğerlendirme sonuçlarının görüşülmesi, İAA'ların belirlenmesi	TBB Başkanı	TBB Başkanı
7	YGG Toplantısı (KYS, İSG ve ÇYS)	Yıllık	YGG girdileri	TBB Başkanı	Yönetim Temsilcisi
8	UKOME Toplantısı	Aylık	Ulaşım koordinasyon kararları	TBB Başkanı	TBB Başkanı
9	İSG Kurul Toplantıları	Tehlike Gruplarına göre (Aylık, İki Aylık, Üç Aylık)	İSG kapsamına giren konular	İlgili Daire Başkanı	Tüm Daire Başkanları
10	AYKOME Üst Kurul Toplantısı	Altı Aylık	Altyapı ve üstyapı konuları	Altyapı Kurum/Kuruluşları ve Belediyeler	Fen İşleri Dairesi Başkanı
11	ISO 22000 GGYS YGG Toplantısı	Yıllık	GGYS kapsamına giren konular	Sağlık İşleri Dairesi Başkanı	Sağlık İşleri Dairesi Başkanı (GGYS Yönetim Temsilcisi)

**Kaynak:** TBB Kurumsal Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı, 2018, s.9.

TBB Liderleri, KYS çalışmaları kapsamında hazırlanan süreçler doğrultusunda KRY faaliyetlerinin işlerliğini garanti altına almak, KRY sistemlerini oluşturulmak ve etkin olarak yürütülmesini sağlamaktan sorumludur. Bu kapsamda kurumsal risklerin belirlenmesinde süreç sahibi ve birim liderleri tarafından; operasyonel (süreçler, projeler vb. ), finansal, politik, teknolojik, stratejik ve dış olaylardan kaynaklanan riskler belirlenerek puanlanır ve derecelenir. Mevcut kontroller ve alınması gereken aksiyonlar ile tanımlanan risk ve aksiyonlar YGG ve Kurumsal Risk Yönetim Toplantılarında ilgili liderlerin katılımı ile yönetilmektedir.

TBB Liderleri, modelin uygulanmaya başlanmasından sonra, çalışanlardan gelen önerilerin değerlendirilmesi için oluşturulmuş olan kurulda, belirli periyotlarda düzenlenen toplantılara katılım sağlayarak iyileştirilme yapılacak önerileri başlıklarının hayata geçirilmesinde aktif rol almaya başlamışlardır. Liderler, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusundaki önerilerini 2015 yılı itibaren ramakkala kart sistemi ile takip etmekte iken düzeltici faaliyetler ile iyileştirmelerin yapılması adına ilgili kurullara katılım sağlayarak değerlendirmeye model çerçevesinde başlamış bulunmaktadır. Bu amaçla EFQM Mükemmellik Modelinin liderlik kriterinin gerekliliklerini ön planda tutarak, yapılan iyileştirmelerin hayata geçirilmesinde de aktif olarak yer almaya başlamışlardır. TBB'nin kurumsal gelişiminde Yönetim Sistemleri altyapısının oluşturulmasının ayrıca EFQM Mükemmellik Modeli anlayışının benimsemesinin ardından; kurum kültürü, liderlik, süreç bazlı çalışma, yönetim ve paydaş odaklılık anlayışında da bir değişim sürecine başladığı görülmektedir. TBB liderleri bu değişim sürecine destek vermeye ve bu değişim sürecinde aktif olarak yer almaya başlamışlardır. TBB, EFQM Mükemmellik Modelini Uygulamaya başladıktan sonra, modelde yer alan kriterler kapsamında, yılda bir defa ve düzenli olarak gerçekleştirdiği ÇMA ile, çalışanın geri bildirimde bulunduğu TBB'nin liderlik kriterinin de ölçüldüğü temel başlıklar kapsamında anketler uygulamaktadır.



## 4.2 Kriter 2: Strateji

EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında mükemmel kuruluşlar, vizyonlarını ve misyonlarının odağına paydaşlarını alan stratejiler oluşturmalarıdır. Bu kapsamda oluşturacağı stratejilerini destekleyecek; faaliyetler, politikalar, süreçler, yaklaşım ve uygulamalar hazırlamalıdır (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 16). Bir kurumun stratejilerini belirleyebilmesi için en önemli girdisi sonuç göstergeleri yani performans sonuçlarıdır. Kurum, süreç ve uygulamalarının sonucu olan performans durumunu her yıl gerçekleştirdiği özdeğerlendirme ile almaktadır. Stratejik geliştirme sürecinin önemli girdileri; EFQM Mükemmellik Modeli ve özdeğerlendirme sürecinde hazırlanan; kurumun paydaşlarının algı sonuçları, ihtiyaçları ve beklentileri; bunun yanında yapılan kıyaslama sonuçlarından elde edilen performans durum sonuçları ile oluşmaktadır. Bu nedenle model ve Özdeğerlendirme kurumun strateji geliştirme süreci için önemli girdiler oluşturur. Stratejik konulara odaklanan performans ölçüm sistemi ve özdeğerlendirme kurumun tamamını gösterir ve kurum bu değerlendirme ışığında uygun stratejileri gerçekleştirebilir (Saraç & Efil, 2009).

TBB, 2015-2019 dönemi Stratejik Planı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu çerçevesinde hazırlanmıştır. Stratejik planlamanın tamamlanmasının ardından sırasıyla; performans programı (her yıl), bütçe çalışması, faaliyet raporu hazırlanmaktadır. Bunlara bağlı olarak belirlenen hedefler kapsamında her yıl performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirmelerin aylık, haftalık, üç aylık gibi daha kısa periyotlar ile EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde takip edilmektedir.

### Şekil 7: Stratejik Plan Hazırlık Kurulları



**Kaynak:** TBB, 2015-2019 Stratejik Planı

TBB stratejik plan çalışmalarını kademeli bir organizasyon yapısı içerisinde şekil 7’de verilen ekipler eşliğinde hazırlamaktadır. TBB, ilçe belediyeleri ile koordinasyonunu sağlamak için “Hizmet Birimleri Koordinasyon Ekibi”ni oluşturmuştur. Bu amaçla ilçe düzeyi önceliklerinin belirlenmesini sağlamakta olup, bu öncelikleri Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planına yansıtmaktadır. Yukarıda yer alan şekil 7’de bu ekiplerin çalışma sistemi şematik olarak gösterilmektedir.

TBB’nin 2015-2019 yıllarına ait olan ilk Stratejik Planında 9 stratejik alanı aşağıda belirtildiği gibidir.

**Tablo 3: TBB 2015-2019 Stratejik Plan Alan Tablosu**

<b>2015-2019 Yıllarına ait Stratejik Plan’ın Ana Amaçları</b>
<b>1. Kurumsal Gelişim ve Hizmet Etkinliği:</b> Hizmet ve vatandaş odaklı bir yönetimi oluşturmak için belediyenin kurumsal kapasitesini artırma
<b>2. Katılımcı ve Uyumcu Kent Yönetimi:</b> Paydaşlarla etkin bir iletişim içinde katılımcı ve uyumlu bir kent yönetimi oluşturmak
<b>3. Altyapı:</b> Tekirdağ’ın daha yaşanabilir bir kent olması için kentsel ve kırsal yerleşim alanlarının altyapısını güçlendirmek
<b>4. Ulaşım:</b> Toplumsal ihtiyaçlar ve bilimsel yaklaşımlar çerçevesinde vatandaşların ekonomik, süratli, rahat ve güvenli şekilde ulaşmasını sağlamak
<b>5. Çevre-Sağlık-Esenlik:</b> Çevre, sağlık, esenlik konularında gerekli önlem ve uygulamaları aktif bir şekilde yerine getirerek vatandaşların yaşam kalitesini artırmak
<b>6. Kültürel Tarihi Yapı - Sosyal Yaşam:</b> Tekirdağ’ın kültürel değerlerini korumak, tanıtmak ve zenginleştirmek suretiyle sosyal yapıyı güçlendirmek
<b>7. Sosyal Dayanışma:</b> Tekirdağ’da sosyal uyumu güçlendirmek, vatandaşın refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla yönelik olarak sosyal yardımları ve diğer destekleri ihtiyaç duyan hanelere zamanında ve etkili sunmak
<b>8. Afet Yönetimi:</b> Deprem ve diğer afetlerden kaynaklanabilecek olan can ve mal kayıplarını afet öncesi ve sonrası faaliyetlerle en aza indirmek
<b>9. Kent Ekonomisi: Kentsel ve Kırsal Kalkınma:</b> Kent ekonomisinin bütünsel bir çerçevede gelişimini sağlamaya yönelik olarak sanayi ve tarım alanları ile turizm sektörüne yönelik yüksek katma değer ve hizmet kalitesi artışına yönelik çalışmaları yürütmek ve destek vermek

**Kaynak:** TBB Stratejik Planı, [http://www.tekirdag.bel.tr/stratejik\\_plan](http://www.tekirdag.bel.tr/stratejik_plan) Erişim Tarihi (24.04.2019)

Tablo 3'te, TBB'nin stratejik amaçları yer almaktadır. TBB bu amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik her bir alan başlığı kapsamında ve EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde farklı projeler gerçekleştirmektedir. Örneğin; 1. alan başlığı olan "kurumsal gelişim ve hizmet etkinliği" ne yönelik amacını yerine getirmek için; çalışan yetkinlik ve performans sisteminin iyileştirilmesi kapsamında proje aksiyonlar başlatmıştır. Söz konusu çalışan yetkinliklerinin belirlenmesi için proje ekipleri oluşturmuş; öncelikle çalışana ilişkin görev tanımlarını hazırlamış, pozisyon bazlı çalışan yetkinliklerini ayrıca oluşturmuştur. Aynı zamanda yine stratejik planda yer alan, kurumsal gelişim ve hizmet etkinliği başlığına etki edecek; çalışan öneri sistemi uygulamalarını, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik yapılan iyileştirme çalışmalarını da başlatmıştır. Bu uygulama ve çalışmaların başlatılması stratejik plandaki amaçların yerine getirilmesi için gerekli faaliyetlerin yanında EFQM mükemmellik modelinin kriterleri kapsamında gerçekleştirilen ve yapılan zdeğerlendirme sonrası iyileştirme çalışmaları olarak da görülmektedir. TBB'nin stratejik planında yer alan modelle ilgili yaklaşım ve değerlendirmelerine 'Kriter 9: iş sonuçları' başlığında ayrıca yer verilmiştir.

TBB stratejik plan ana amaçları kapsamında yer alan "sosyal dayanışma" amacına yönelik; ihtiyaç sahipleri için evde temizlik hizmeti uygulamalarını, dezavantajlı kişilerin ulaşılabilirliği ve transferi için engelli hizmet aracı hizmetini ve sosyal ve psikolojik destek (nakdi ve ayni) hizmetlerini başlatmıştır. Ancak model kapsamında bu uygulamaların etkililiğini izlemek ve bunları bir süreç olarak yönetmek önemli görülmektedir. Bu nedenle TBB stratejik amaçları kapsamında hayata geçirdiği uygulamaları bir yönetim sistemi içerisinde değerlendirmiştir. Bu nedenle TBB'nin diğer süreçlerinin de ele alındığı gibi; ilk olarak hayata geçirilen ve performansının değerlendirilmesi isteyen bu uygulamaların süreçlerini tanımlanmış, sürecin sahiplerini, süreçlere yönelik riskleri ve bu süreçlerin performans göstergelerini ayrıca model çerçevesinde belirlenmiştir.

TBB, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında iyileştirme aksiyonu olarak, hayata geçirdiği ve vatandaşa sunduğu hizmetlerini ölçmeye yönelik (evde temizlik hizmeti, engelli hizmet aracı, kadın danışma) hizmet sonu değerlendirme anketlerini

düzenli olarak başlatmıştır. Model çerçevesinde yönetilen anket süreçlerine ait sonuçlar için iyileştirilmesi gerekli alanlar üzerinde özellikle çalışmalar başlatılması önemli hale gelmiştir. Anket sonuçları kırılımlı olarak; ilçe, mahalle, yaş, cinsiyet, engel durumu vb. takip edilmekte, anketlerden alınan algı sonuçları ise ilgili stratejik amaca girdi sağlamaktadır.

TBB, kendisi gibi yeni bir büyükşehir belediyesi olan (DBB, MBB) ve EFQM Mükemmellik Modeli uygulayan büyükşehir belediyelerinin kurumsal performans kapsamındaki göstergelerine ait sonuçlarını ve söz konusu alandaki başarılı uygulamalarını kendi çalışma ve uygulamaları ile düzenli olarak karşılaştırmaktadır.

### **4.3. Kriter 3: Çalışanlar**

EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir; çalışan yeteneklerini geliştirip, eşit aynı zamanda kurumsal amaçlar kapsamında karşılıklı bir yarar sağlayan kurum kültürü oluşturur, çalışanın yeteneklerini takdir edip, katılım ve bilgilerini kurumun yararına kullanmayı hedefler (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 15).

TBB için modelin çalışan başlığı kapsamındaki en önemli uygulamaları arasında; stratejik bir insan kaynakları planlaması, TBB'nin amaçları ile çalışan amaçları arasındaki dengenin kurulması ve bu kapsamda amaçların bütünleşmesi gelmektedir. TBB bu planlamayı, belediyedeki çalışanlarının doğru zamanda doğru niteliklere sahip olması ve doğru işlerde çalışmalarını sağlayan dinamik bir yapı olarak görmektedir.

Bu sürecin doğru algılanarak kapsamlı ve süreklilik arz eden çalışmalarla yerine getirilmesi TBB'nin modeli uygulaması ile birlikte dikkat ettiği temel değerler arasındadır. TBB çalışanın verimliliğini, dolayısıyla mesleki bilgilerinin önemli olduğunu düşünerek; eğitim, gelişim, donanım, bilgi, deneyim, beceri ve yeteneklerine göre istihdam edilmesini, hem görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri hem de

kurum misyon ve vizyon ile kamu menfaatlerine uygun çalıştırılmalarını amaçlamaktadır.

Eğitim, TKY anlayışının en önemli öğeleri arasında yer almaktadır. Eğitim, öğrenme süreci, değişime uyum sağlama süreci ile birlikte, engelleri aşmada oldukça önemlidir. Eğitim sürecine yeterli önem vermeyen belediyeler başarılarında süreklilik sağlayamamaktadırlar. TKY anlayışında olduğu gibi üst yönetimden itibaren yani belediye başkanından her bir çalışanı içene alan herkesin sürekli iyileşme ve kaliteli hizmet modelini yakalama konusunda çaba harcaması gerekmektedir (Öztemel, 2001). Bu nedenle TKY anlayışında da yer aldığı gibi yöneticinin eğitimi ve kalite konusundaki yaklaşımı, çalışmaların içerisinde yer alması, bu yönetim sisteminin başarılı olmasında oldukça önemlidir.

TBB tüm çalışanlar için ayrı ayrı olmak üzere yetkinliklerin geliştirilmesi amacıyla eğitim ihtiyaçlarını; kişisel gelişim, mevzuat eğitimleri ve hobi eğitimleri olmak üzere üç ayrı kategoride belirlemektedir. Liderler için ise; Yönetim ve Sistem Geliştirme Eğitimleri, İleri Yöneticilik Eğitimleri ve Mevzuat Eğitimleri kategorilerini değerlendirir. Gelen talepler TBB Eğitim Kurulu tarafından gözden geçirilir ve bir yıla yayılacak şekilde eğitimler belirlenerek hizmet içi eğitim planı hazırlanır.

**Tablo 4: Çalışanların Motivasyonu İçin Verilen Hizmetler**

Etkinlikler	Faaliyet	Konu	Katılımcı
Kıyaslama Ziyaretleri	Kıyaslama ve Öğrenme Ziyaret Listesindeki Faaliyetler	Yurtiçi ve Yurtdışı Kurumlara Kıyaslama	Üst Yönetim, Süreç Sahipleri ve İlgili Çalışanlar
Takdir/Tanım Ödülleri	Bayramlaşma Töreni	Kurban ve Şeker Bayramı	Üst Yönetim ve Tüm Çalışanlar
	Yeni Yıl Kutlama Töreni	Her Yeni Yıl Öncesi	Üst Yönetim ve Tüm Çalışanlar
	Engelliler Günü	İdari İzin	Engelli Çalışanlar
	Kadınlar Günü	Kutlama	Kadın Çalışanlar
	Doğum Günü	Portaldan Kutlama	İlgili Çalışan
	En İyi Öneri	Öneri Sistemi	İlgili Çalışan
Kültürel ve Sosyal Aktiviteler	Kültürel ve Sosyal Alanlar	Hobi Eğitimleri	Tüm Çalışanlar
	Kültürel ve Sosyal Alanlar	Düzenlenen Konser, Tiyatro vb. etkinlikler	Tüm Çalışanlar

**Kaynak:** TBB Kurumsal Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı, 2018, s.77.

TBB, yılda bir kez gerçekleştirdiği ÇMA ile çalışan beklenti ve algılarını ölçer ve bunu stratejik planlama sürecinde değerlendirirken, ayrıca anket sonuçlarını yapılan çalıştaylar ile değerlendirir. Çalıştay üyeleri, üst yönetime KMK toplantılarında sunmak üzere, ÇMA sonuçlarından gelen iyileştirilmeye açık alanlar ile ilgili iyileştirme projelerini belirlemektedir. TBB, insan kaynakları süreçlerini, başlattığı kalite çalışmaları kapsamında tanımlamış olup, tanımlanan süreçler doğrultusunda performans göstergeleri oluşturularak; aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak algı ölçümleri yapmaktadır. Birçok kurum ve kuruluş için önemli olan çalışanlar, TBB'nin de hizmet sağlama noktasında en önemli iç paydaşıdır.

Motivasyon konusu belediyeler için oldukça önemlidir ve bu konu bir problem olarak görülmektedir. Çalışanlarının motivasyon düşüklüğü konusunda şikayet eden ve bunu çözmek isteyen bir çok belediye onları motivasyonlarını artırma yolunda mali kaynaklı yollara başvurmaktadır. Ancak verilen kaynakların

ilerleyen zamanlarda kesilmesi çalışan için çok daha fazla motivasyon kaybına sebep olmaktadır (Öztemel, 2001, s. 56). TBB, vatandaşa sunulan hizmetin çıkış noktasında çalışan motivasyonunun öneminin farkında olup buradan hareketle tablo 4 ve 5'te yer alan etkinlik ve hizmetleri çalışanları için gerçekleştirir.

**Tablo 5: Çalışana Yönelik Hizmetler**

Etkinlikler	Faaliyet	Konu	Katılımcı
Çalışana Yönelik Hizmetler	Sağlık Hizmetleri	Periyodik Muayene	Tüm Çalışanlar
		Poliklinik Hizmetleri	Tüm Çalışanlar
		Kanser Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi Taraması	Tüm Çalışanlar
	Ulaşım Hizmetleri	Personel Servis Hizmeti	Tüm Çalışanlar
		Engelli Personel Servis Hizmetleri	Engelli Çalışanlar

**Kaynak:** TBB Kurumsal Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı, 2018, s.77.

Çalışanların mesleki gelişimine önem veren TBB, bunu tetikleyebilmek, sürdürülebilir kılmak ayrıca yayılımını sağlayabilmek için bir öğrenme platformu hazırlamıştır. Çalışanların kurum dışı katılım sağladıkları; eğitim, kongre, sempozyum, çalıştay, kıyaslama ziyaretleri, fuar vb. öğrenme ortamlarında elde ettikleri bilgi ve deneyim için Deneyim Paylaşım Formu ve uygulaması hazırlanmıştır. Bu uygulama EFQM Mükemmellik Modeli temelinde değerlendirilerek diğer çalışanların da öğrenmesi amacıyla kurum portalında yer alan *Deneyim Paylaşımı* sistemi ile paylaşmaktadır. Deneyim konusu kıyaslama ziyareti olduğunda, oluşturulan raporlar ilgili kıyaslama ekiplerince değerlendirilerek KMYS Şube Müdürlüğüne iletilir ve iletilen kıyaslama sonrası yapılacak olan iyileştirme çalışması KMK toplantısında üst yönetim ile birlikte değerlendirilir.

#### 4.4. Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

EFQM Mükemmellik Modeli 'ne göre mükemmel kuruluşlar; kurum dışı işbirliklerini ve tedarikçilerini stratejileri ve mevcut süreçlerini tamamlayacak şekilde planlayarak yönetir, aynı zamanda çevre ve toplumsal tüm etkilerini de etkin olarak yürütülmesini güvence altına alır. EFQM Mükemmellik Modelinin işbirlikleri ve kaynakların yönetilmesi başlığındaki alt kriterler aşağıda aktarıldığı gibi mükemmel kurumların; hem finansal, hem altyapı gerekliliklerine bütün olarak bakar. Bu kriter başlığında mükemmel kuruluşların aşağıdaki gereklilikleri göz önünde bulundurması gerektiği açıklamaktadır. (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013). Buna göre mükemmel kuruluşların,

- Tedarikçiler ve işbirliği yapılan kurumlar ile sürdürülebilir yarar sağlaması,
- Finansal kaynaklarını güvence altına alması,
- Binalarını, tesislerini, donanım ve ekipmanlarını, doğal kaynaklarını sürdürülebilir yarar sağlayacak bir şekilde yönetmesi,
- Stratejilerini, kurum kültürünü, kurumsal performans ve yeteneklerini geliştirecek ve destekleyecek şekilde teknolojiyi kullanması, geliştirmesi ve yönetmesi
- Bilgi ve deneyim ile, kurumun yetkinliğini geliştirip, etkili karar sürecini sağlaması; yenileşim kültürü ve yaratıcılığı destekleyecek şekilde işbirliği ortamlarını hazırlaması temel gereklilikleri içerisindedir.

TBB, EFQM Mükemmellik Modelinin işbirlikleri ve kaynaklar başlığının alt kriterleri kapsamında öncelikle bir değerlendirme yapmak için; bağlı kurum ve kuruluşlarını, ilişkide olduğu kamu /özel kurum ve kuruluşları, şirketlerini belirlemiş ve bu işbirlikleri ile ilişkilerini ne şekilde yönettiğini tanımlamıştır. TBB işbirlikleri ile ilgili yönetsel süreci, süreç yönetim şemalarında da ele almıştır.

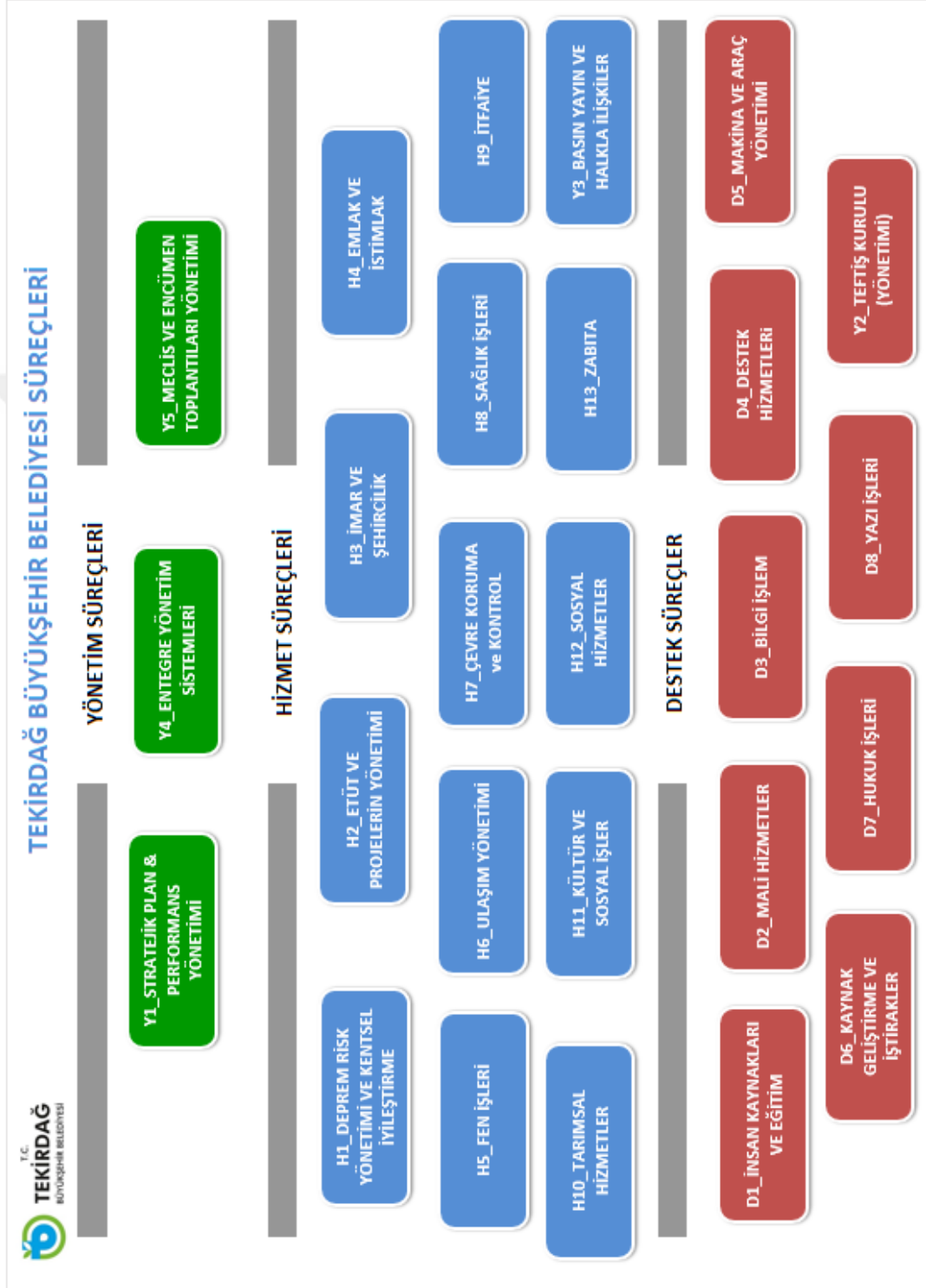


#### 4.5. Kriter 5: Süreçler

EFQM Mükemmellik Modelinin önemli kriterlerden olan süreçler kriterine göre mükemmel kuruluşlar, vatandaşlarına ve paydaşlarına artan bir değer üretmek amacıyla süreçlerini, ürünlerini aynı zamanda hizmetlerini planlar, yönetir ve sürekli iyileştirir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 19). Yeni bir büyükşehir belediyesi olan TBB bu kriter kapsamında öncelikle çalışmalarına tüm süreçlerini tasarlamaktan başlamıştır. TBB kalite ve verimlilik çalışmaları doğrultusunda 2016 yılında Entegre Yönetim Sistemleri Belgelendirme Projesi (ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 18001:2014 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi) başlatmış olup bu kapsamda süreç yönetim sistemi çalışmalarına da başlamıştır. TBB, süreçlerini belirli yönetim kademelerinde yer alan iç paydaşlarının katılımı ile yapılan çalıştay ve toplantılar ile oluşturulmuştur. Yönetmekte zorlandığı, sorumlusu ve sahibi tanımlı olmayan süreçlerinin verimliliği ve etkililiğini artırmak için ise süreç iyileştirme projeleri başlatmıştır. Süreçlerinin ulaşılabilirliğini intranet ortamında oluşturulan iç yazılımı ile sağlamayan TBB 2015 yılından itibaren kullanılan Sp.Net yazılımı ile süreçlerinin etkinliğine ilişkin performansları stratejik planında hedeflenen değerler doğrultusunda ayrıca takip etmektedir.

Yerel yönetimlerin yönetim sistemleri modellerinin mevcut çalışmalar ile birlikte kullanılması, yönetim sistemleri ve yasal zorunlulukları ayrı olarak ele alınmaması ve birlikte değerlendirilmesi oldukça önemlidir. TBB EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarını ve süreç yönetimi uygulamalarını stratejik planı ve stratejik yönetimi doğrultusunda birlikte ele almaktadır.

Şekil 8: TBB Süreç Yapısı



Kaynak: TBB Kurumsal Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı, 2018, s.44.

TBB, EYS kapsamında yapılan YGG toplantıları ve EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında yapılan özdeğerlendirmeler sonrasında iyileştirmeye açık alanlarını rutin olarak belirlemektedir. Bu yaklaşımda; TBB yönetimi ile gerçekleşen bilgi paylaşımları ve değerlendirmeler sonrasında süreç iyileştirmeye çalışmaları başlatılır. Süreç iyileştirmeleri; problem çözme teknikleri ve diğer yöntemler kullanılarak gerçekleştirilir. İyileştirmeler konuya ve ihtiyaca göre proje ekipleri tarafından belirlenir. Süreçlerin işlerliğini takip etmek için TBB belirli periyodlarla süreç çalışmaları gerçekleştirmektedir.

TBB süreçlerini üç farklı seviyede etmektedir. Bunlar; şekil 8’de yer alan yönetsel, hizmet ve destek süreçleridir. Süreçlerin hiyerarşisi için kurumda ise; ana süreç, alt süreç ve detay süreçler olarak tanımlanmıştır. Bu süreçlere ait performans sonuçları ile ilgili süreç sahibi olan liderleri tarafından izlenmektedir. TBB süreçlerini tasarlarken, ilgili dokümanlarda süreç işlerliğini takip edecek parametreleri tanımlamış ve her birini farklı gözden geçirme ortamlarında değerlendirmekte ve yönetmektedir. Süreç yönetimi yaklaşımı çerçevesinde tüm süreçlere ait süreç tanımlama formları ve süreç akış dokümanları hazırlanmıştır. Bu dokümanlarda; süreçlerin sahipleri, sürece ait riskler, süreç performans göstergeleri, sürece ait kontrol kriterleri, sürecin girdi ve çıktıları, amaç ve kaynakları ve süreç işleyişinde kullanılan tüm bilgiler belirtilmiştir. TBB süreçlerini tasarlarken; süreçler ile stratejiler arasındaki ilişkiyi ele almak ve yönetmek için, stratejik amaçları ile birlikte değerlendirmektedir.

#### **4.6. Kriter 6: Müşteriler ile İlgili Sonuçlar**

EFQM Mükemmellik Modeli’ ne göre mükemmel kuruluşlar vatandaşlarının beklentilerini aynı zamanda gereksinimlerini karşılayan veya bu beklenti ve gereksinimlerin üstünde sonuçlar gerçekleştirir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 21).

TBB için hizmet alanlar (vatandaşlar ), 11 ilçe ye bağlı mahalleler dahil Tekirdağ il sınırında yaşayan vatandaşlardır. Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi’nin 11 ilçesinin toplam nüfusu TÜİK rakamlarına göre (Çerkezköy, Çorlu, Ergene,

Hayrabolu, Kapaklı, Malkara, Marmara Ereğlisi, Muratlı, Saray, Süleymanpaşa, Şarköy) 2014 yerel seçim öncesinde 906.732 iken, 2017 yılında %9,8'lik bir artış göstererek 1.005.463'a ulaşmıştır. TBB'nin müşteri algılaması ölçümü, her yıl ilçe ve mahalle düzeyinde, demografik verilerin de dikkate alındığı bağımsız bir araştırma kurumu tarafından gerçekleştirilmektedir. VMA, 11 ilçe tüm mahalleler bazında (ilçe nüfusları /sosyoekonomik durum / yaş grubu / cinsiyet baz alınarak) örnekleme yöntemi ile ilçe nüfus sayısı TÜİK rakamları baz alınarak, bir tabaka olarak değerlendirmeye alınarak yapılır ve sonuçlar bu ilçe nüfus sayısı ile orantılı olacak şekilde ağırlıklandırılır. Anket sorularının kapsamı hizmet başlıklı soruların yanında, tablo 6' da belirtilen EFQM Mükemmellik Modeli' nin 6. Müşteriler kriterindeki alt kriterleri içermektedir. Bu kriter başlıkları 6a başlığında algı sonuçları olarak değerlendirilir. Anket sonuçlarında görseller/grafikler, ordinal lojistik regresyon analizi ile sorulan soruların etki değerlerinin hesaplanması gibi istatistiksel çalışmalar gerekli programlar üzerinden yapılır.

**Tablo 6: EFQM Algı Ölçümü Soruları (VMA)**

<b>İTİBAR VE İMAJ ALGISİ</b>
1. TBB tarafından sunulan hizmetlere engelli ve yaşlı vatandaşlar dâhil olmak üzere toplumun tüm kesimleri kolaylıkla ulaşabilmektedir. ( <b>Erişilebilirlik</b> )
2. TBB ile ilgili önemli gelişmelerden kolaylıkla haberdar olabiliyorum. ( <b>İletişim</b> )
3. TBB tüm faaliyetlerinde şeffaflık ve açıklık ilkesini gözetmektedir. ( <b>Şeffaflık</b> )
4. TBB farklı kesimlerden gelen vatandaş taleplerine kolaylıkla çözüm üretebilmektedir. ( <b>Esneklik</b> )
5. TBB vatandaşların karşılaşabileceği sorunlara ve risklere yönelik gerekli önlemleri almaktadır. ( <b>Önleyici Davranış</b> )
6. TBB vatandaş istek ve beklentileri doğrultusunda uygun çözümler sunmaktadır. ( <b>Yanıt Verebilme</b> )
7. TBB vatandaşlarının tamamına eşit ve tarafsız olarak hizmet sunmaktadır. ( <b>Adil Olma</b> )
8. TBB vatandaşlarına karşı her zaman gerekli nezaket ve anlayışı göstermektedir. ( <b>Nezaket ve Anlayış</b> )
<b>ÜRÜN VE HİZMET DEĞERİ</b>
1. TBB her zaman kaliteli hizmet sunmaktadır. ( <b>Kalite</b> )
2. TBB vatandaşların beklentilerini ve beğenisini karşılayacak düzeyde hizmet sunmaktadır. ( <b>Değer</b> )
3. TBB tutarlı ve istikrarlı bir şekilde hizmet sunmaktadır. ( <b>Güvenilirlik</b> )
4. TBB birçok hizmet alanında öncü ve yenilikçidir. ( <b>Tasarımda Yenilik</b> )
5. TBB başladığı hizmetleri zamanında ve eksiksiz olarak tamamlamaktadır. ( <b>Teslimat ve Sunum</b> )
6. TBB sunduğu hizmetlerin çevre üzerindeki etkisini dikkate almaktadır. ( <b>Çevre Üzerindeki Etki</b> )
7. TBB vatandaş istek ve beklentilerine uygun çözümler sunmaktadır. ( <b>Ürün ve Hizmetlerin Uygunluğu</b> )
<b>HİZMET VE ÜRÜN SUNUMU SONRASI DESTEK</b>
1. TBB çalışanları işinin ehli, nazik ve anlayışlıdır. ( <b>Çalışanların Yeterlilik ve Davranışları</b> )
2. TBB vatandaşlara tavsiyelerde bulunur ve gerekli desteği verir. ( <b>Tavsiye ve Destek</b> )
3. TBB teknik konularda vatandaşlarını yazılı olarak bilgilendirmektedir. ( <b>Müşteriyi Bilgilendirme ve Teknik Dokümanlar</b> )
4. TBB vatandaşlardan gelen tüm şikâyetleri değerlendirmeye alır ve çözüme ulaştırmaya çalışır. ( <b>Şikâyetleri Ele Alma</b> )
5. TBB görevli olduğu hizmet alanlarına yönelik vatandaşları gerekli şekilde bilgilendirmektedir. ( <b>Ürün ve Servise İlişkin Eğitim</b> )
6. TBB çözüm bekleyen konulara hızlıca yanıt bulur. ( <b>Yanıt Verme Süresi</b> )
7. TBB vatandaşların ihtiyacı olduğu anda gerekli teknik desteği sağlar. ( <b>Teknik Destek</b> )
8. TBB hizmet sunumunda yaşanan aksaklıkları gecikmeksizin düzeltmektedir. ( <b>Garanti Kapsamındaki Karşılıklar</b> )
<b>BAĞLILIK / SADAKAT</b>
1. TBB yönetiminin yeni dönemde tekrar göreve gelmesini isterim. ( <b>Ürünü Hizmeti Tekrar Talep Etme Eğilimi</b> )
2. TBB'nin sorumluluk alanının genişlemesini isterim. ( <b>Kuruluşun Diğer Ürün ve Hizmetlerini Talep Etme İsteği</b> )
3. Eş, dost ve tanıdıklarına, TBB yönetimini desteklemelerini tavsiye ederim. ( <b>Kuruluşu Başkalarına Önerme İsteği</b> )

**Kaynak:** TBB VMA Soru Listesi (EFQM Mükemmellik Modeli Başlıkları), 2018.

**Tablo 7: Temel Performans Göstergeleri (6a ve 6b)**

Sıra	EFQM - İlgili Kriteri	Gösterge Adı
1	6a	Vatandaş memnuniyet oranı (%)
2	6a	Çağrı merkezi memnuniyet oranı (%)
3	6a	Hizmet sonrası memnuniyet oranı - TEKİM (%)
4	6a	ÇÖLYAK hastalarına verilen hizmetten memnuniyet oranı (%)
5	6b	Düzenlenen sosyal etkinliklere katılan engelli ve yaşlı katılım sayısı (kişi)
6	6b	Muhtaç durumdaki engelli ve yaşlılara yapılan ev temizliği sayısı (adet)
7	6b	Kronik hastalara yapılan toplam gıda desteği (adet)
8	6b	Çağrı merkezi tarafından açılan vatandaş kaydı
9	6b	Kişi başına düşen park alanı (TBB sorumluluğunda - m <sup>2</sup> /kişi)

**Kaynak:** TBB - Temel Performans Göstergeleri Listesi (6a, 6b), 2018.

TBB, EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarında, vatandaşın beklenti ve ihtiyaçlarını ölçümlerken elde ettiği sonuçları ise benzer kuruluşlar ile kıyaslayarak, sürekli gelişim fırsatlarını göz önüne almaktadır. VMA sonuçlarına göre eksik görülen yönler ile ilgili iyileştirmeler yapılarak önlemler alınmaktadır. VMA sonuçları, YGG toplantıları ve Kurumsal Mükemmellik Kurulu tarafından değerlendirilir. TBB, vatandaşlarını doğrudan kapsayan tablo 7’ de belirtilen temel performans göstergelerini tanımlamış olup, bunları EFQM Mükemmellik *modelinin müşteriler ile ilgili kriterler* başlığı kapsamında yer alan kritik performans göstergeleri olarak takip etmektedir.

#### **4.7. Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

TKY, paydaş memnuniyetini benimsemekte, organizasyon içerisinde yer alan tüm paydaşlara önem vermekte olup; iç ve dış paydaşın memnuniyetini temel alan

bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY' nin temeli olan paydaşların memnuniyetinin sağlanabilmesi için bu analizlerin dikkatli yapılması, performans ve verimlilik için ise organizasyondaki tüm paydaşların memnuniyetinin sağlanması oldukça önem taşımaktadır. Bu noktada kuruluştaki yer alan tüm paydaşların geri bildirimlerinin yönetime sunulmasında problem yaşanmaması gerekmektedir. Aynı zamanda yönetimin iletilen geri bildirimler çerçevesinde destekleyici ve de çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemesi oldukça önem taşımaktadır (Görener, 2013) .

Kamu kurumlarının yönetimlerindeki önceliği ise vatandaş memnuniyeti olarak görülmektedir. Kamu kurumlarında çalışan memnuniyetinin ölçülmesi, geri bildirimlerinin düzenli alınması ve bunların ise bir metot olarak yönetilmesi bir yönetim sisteminin uygulanması ile gerçekleştirilebilmektedir.

Kurumların hedeflerine ulaşmalarında insan faktörünün önem kazanması, geleneksel bakış açısındaki çalışan kavramına yeni bir perspektif getirmiş bulunmaktadır. Özellikle çalışanların birlikte ve ekip olarak çalışıyor olması ve onların oluşturacağı ekip sinerjisinden yararlanıyor olmak kurumlarda teknolojiye de önemli olmaktadır (Gedikli, Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi, 2003).

EFQM Mükemmellik Modeli' ne göre mükemmel kuruluşlar çalışanlarının beklentilerini aynı zamanda ihtiyaçlarını karşılayan veya bu beklenti ve ihtiyaçların üstünde sonuçları gerçekleştirir. Ayrıca farklı düzeyde çalışanın da ihtiyaçlarını anlamak için çalışan algı ve geri bildirimleri ile ilgili memnuniyet ve performans sonuçlarını kısımlı izleyerek en az üç yıl olumlu eğilim almalıdır. Performansın izlenmesi temelindeki nedenleri anlamaya yönelik güven oluşturmak ayrıca algılama ölçümlerini düzenli olarak izlemek gerekir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 22). TBB, önemli paydaşlarından olan çalışanlarının kurum olarak uygulamalarına ve yönetim anlayışına ilişkin algılamaları EFQM Mükemmellik modeli çalışmalarını başlatması ile birlikte düzenli olarak ÇMA ve Kurum Kültürü Anketleri ile ölçmektedir.

**Tablo 8: ÇMA Soru Listesi**

Sıra	Gösterge Adı	EFQM – 7a Kırılımlarına İlişkin Soru Başlıkları
1	Tatmin Katılım ve Bağlılık Memnuniyeti (%)	Bu kurumda çalışıyor olmayı gurur ve mutluluk verici bulmaktayım
		Bu kurumda çalışmaktan genel olarak memnunum
		Bu kurumda çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ederim
2	Motivasyon ve Yetkendirme (%)	Kurumda başarı desteklenir ve teşvik edilir
		Kurumdaki uygulamalarda (kadın-erkek vb.) fırsat eşitliği ilkesinden hareket edilmektedir
		Çalışma koşulları iş yaşam arasında denge sağlamaktadır
		Çalıştığım bölümdeki arkadaşlarım birbirine karşı saygılıdır
3	Yetkinlik ve Performans Yönetimi (%)	Görevim sahip olduğum yetenek ve iş tecrübeme uygun niteliktedir
		Görev ve sorumluluk çerçevem tanımlanmıştır
		Bir görev sorumluluk verildiği zaman etkili yapabilmem için gerekli imkânlar sağlanır
		Çalıştığım bölümdeki arkadaşlarım gereken bilgi ve deneyime sahiptir
4	Liderlik ve Yönetim (%)	Bağlı olduğum yönetici adildir
		Bağlı olduğum yönetici işleri planlar ve organize eder
		Bağlı olduğum yöneticiye güven duyuyorum
		Bağlı olduğum yönetici çalışanlarına güvenir
		Bağlı olduğum yönetici sorunları fark eder ve çözmek için çaba gösterir
Bağlı olduğum yönetici başarılı çalışmalarını takdir etmektedir		
5	Eğitim ve Kariyer Geliştirme (%)	Bu kurumda başarılı insanlara yükselme şansı verilmektedir
		İşimi daha iyi yapmam için gereken eğitimleri (talep etmem halinde de) alabilmekteyim
		Hedeflerim belirlenirken görüş ve önerilerim alınmaktadır
		Bağlı olduğum yönetici çalışanları eğitir ve gelişimini sağlar
6	Etkili İletişim (%)	Bağlı olduğum yönetici çalışanlardan gelen önerilere açıktır
		Bağlı olduğum yönetici ekip çalışmasına önem verir
		Çalıştığım bölümdeki arkadaşlarım ekip çalışması yaparlar
		Çalıştığım bölümdeki arkadaşlarım işle ilgili bilgi paylaşımı yaparlar
7	Çalışma Koşulları (%)	Çalıştığım bölümde çalışan güvenliğine ilişkin koruyucu tedbirler alınmaktadır
		Çalıştığım bölümde aydınlatma yeterlidir
		Çalıştığım bölümde havalandırma, yeterlidir
		Çalıştığım bölümde yeterlidir
Çalıştığım bölümde temizlik yeterlidir		

**Kaynak:** TBB ÇMA Soru Listesi, 2018.



Bağımsız bir araştırma şirketi tarafından yapılan anketlerde sorular, modelin belirlediği kriterler (Tatmin Katılım ve Bağlılık Memnuniyeti, Motivasyon ve Yetkelendirme, Yetkinlik ve Performans Yönetimi, Liderlik ve Yönetim, Eğitim ve Kariyer Geliştirme, Etkili İletişim, Çalışma Koşulları ) kapsamında oluşturulmaktadır. Anket sonuçları; ilgili liderlerin ve insan kaynakları süreçlerinin tablo 8’ de verilen başlıklarına göre izlenirken, tablo 9’ da belirtilen kurumsal performans göstergeleri olarak da takip edilmektedir.

TBB çalışanlarının algı araştırması 2016 yılında başlatılan kalite ve EFQM uygulamaların kapsamında başlatılmıştır. 2016 yılında 27 sorudan oluşan ÇMA, 2017 yılından EFQM bazında yapılan iyileştirmeler ile gözden geçirilerek 30 soruya çıkartılmış ve kırılım olarak zenginleştirilmiştir. TBB, ÇMA’ da çalışan memnuniyetini; genel memnuniyet oranları; cinsiyet, statü, eğitim durumu, kıdem ve yaş dağılımına göre oluşturmuştur. EFQM Mükemmellik Modelinin kriterleri kapsamında ise tablo 6’da tanımlanan temel performans göstergeleri ve ilgili ÇMA anket soruları; tatmin katılım ve bağlılık, motivasyon ve yetkelendirme, yetkinlik ve performans yönetimi, liderlik ve yönetim, eğitim ve kariyer geliştirme, etkili iletişim ve çalışma koşullarını kapsayan başlıklar kapsamında da ele alınmaktadır. Bu anket başlıkları EFQM Mükemmellik Modelinde kriter *7a. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar – Algılamalar* başlığındaki alt kriterleri kapsamakta ve çalışanla ilgili algı sonuçları olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 9: Çalışan Memnuniyet Tablosu**

Çalışan Memnuniyeti	2017	2018	2019
Çalışan Memnuniyeti	75	73	73,1
Katılım ve Bağlılık	84	71	70,7
Liderlik ve Yönetim	78	71	71,7
Yetkinlik ve Performans Yönetimi	79	77	77
Etkili İletişim	79	75	74,9
Eğitim ve Kariyer Geliştirme	72	67	66,9
Motivasyon	69	72	72,1
Çalışma Koşulları	73	76	75,9

**Kaynak:** TBB 2020-2024 Stratejik Planı [www.tekirdag.bel.tr](http://www.tekirdag.bel.tr) Erişim Tarihi (10.09.2020)

TBB, 2015-2019 yılındaki stratejik planında yer alan paydaş analizlerinde ÇMA'ya ilişkin sonuçlar ve ölçümler yer almamaktadır ve modelin uygulanmaya başlanmasından önceki anketlerinde ÇMA'yı modelde uygulanan kriterler kapsamında ölçmediği görülmektedir. Ancak 2020-2024 yılı stratejik planında yer alan paydaş analizleri kısmında ÇMA başlıkları tablo 8' de belirtilen soru listene göre hazırlanarak tablo 9' da yer aldığı gibi modelin kriterleri kapsamında değerlendirilmektedir.

TBB'nin, EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları kapsamında çalışanlar ile ilgili ölçülen performans göstergeleri; personel devir oranı, personel başına düşen eğitim saati, eğitim planına uyum oranı, iş kazası sayısı, yüksek lisans mezunu çalışan sayısı, ilkyardım sertifikalı personelin toplam personele oranı gibi tablo 8'de tanımlanan bazı temel performans göstergelerinden oluşmakta olup, 7b . *Çalışanlarla İlgili Sonuçlar – Performans Göstergeleri* kapsamında takip edilmeye başlanmıştır.

#### **4.8. Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar**

TBB, insan odaklı; çalışanın bilgi, deneyim ve yeteneklerini barındıran bir yapının değerlendirilmesi için kapsamlı algı ve performans göstergeleri oluşturmuştur. TBB, çalışanları ile ilgili sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan 2014 yılında kurulmuş bir büyükşehir belediyesi olması nedeniyle MBB ve EFQM Mükemmellik Modelini uygulayarak hem ulusal hem de Avrupa süreçlerinde başarılı olmuş TB ile karşılaştırmaktadır.



**Tablo 10: Performans Göstergeleri (7b)**

Sıra	EFQM İlgili Kriter	Gösterge Adı
1	7b	Personel devir oranı (%)
2	7b	Deneme süresi sonrası işe devam oranı (%)
3	7b	Personel başına düşen eğitim saati (saat)
4	7b	Verilen eğitim sayısı (adet)
5	7b	Kaza ağırlık oranı (gün)
6	7b	Ramakkala bildirim sayısı (adet)
7	7b	Sempozyum, fuar, kongrelere katılan personel sayısı (kişi)
8	7b	Eğitim planına uyum oranı (%)
9	7b	İş kazası sayısı (adet)
10	7b	İç eğitimci sayısı (kişi)
11	7b	Yüksek lisans mezunu çalışan sayısı (kişi)
12	7b	Görevde yükselme sayısı (kişi)
13	7b	Performans ölçümü yapılan personelin toplam personele oranı (%)
14	7b	İlkyardım sertifikalı personelin toplam çalışan personele oranı (%)
15	7b	Periyodik sağlık taraması yapılan personelin toplam personele oranı (%)

**Kaynak:** TBB - Performans Göstergeleri Listesi (7b), 2018.

EFQM Mükemmellik Modeli' ne göre mükemmel kuruluşlar toplum olarak değerlendirdiği paydaşlarının gereksinim, aynı zamanda ihtiyaçlarını karşılayan veya bunların üstünde gerçekleşen stratejileri ile uyumlu mükemmel sonuçlara ulaşır ve bu sonuçları sürdürür. Toplum ile ilgili sebep sonuç ilişkilerine dayanan, gelecekteki başarı sonuçlarına yönelik güven oluşturarak, en az üç yıl ve sürekli olumlu

performans elde etmelidir. (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 23). Bu sonuçlara ulaşırken, belirlediği stratejileri ile uyumlu çalışır.

Bir yerel yönetim için müşteri yani vatandaş tanımı ile modelde kullanılan toplum tanımının birbirine yakın ifadelerden olduğunu görmekteyiz. Modele göre doğrudan paydaşı olmayan ve doğrudan hizmet yararlanıcısı olmayan kişi ve kurumlar yerel yönetim için toplum tanımını ifade etmektedir. Bu ayrımı yapabilmek için TBB, EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarının başladıktan sonra bu tanımı oluşturmak ve toplumsal anlamdaki algı ve performansını belirlemek için *Paydaş Anketlerinin Gözden Geçirilmesi Projesi*'ni başlatmıştır. Proje ekibinin temel hedeflerinden biri olan toplum tanımı yeniden değerlendirilmiş ve hizmet sunulan vatandaş tanımından ayrı bir tanım olarak oluşturulmuştur.

TBB'ye göre toplum; varlığından etkilenen, TBB'nin faaliyetlerine etkisi olan ancak hizmetlerinden doğrudan faydalanmak durumunda olmayan kurum ve bireyler olarak tanımlanmıştır.

TBB'nin hizmet vermek zorunda olduğu ve Tekirdağ sınırları içerisinde ikamet eden vatandaşlarla bu sınırlar içerisinde faaliyet gösteren kurumlar bu tanım kapsamı dışında yani EFQM Mükemmellik Modelinin 6. Kriteri olan "Müşteriler" başlığında ele alınmaktadır. Bu kapsamda değerlendirilen toplum tanımında;

Kamuoyu, doğrudan hizmet edilmeyen zümreler (çevre illeri, Trakya Bölgesi vb.),

Kanaat önderleri, basın önderleri (basın mensupları, köşe yazarları vb.),

Akademisyenler (rektör, dekan)

Kamu/Kamu kuruluşları ile/belediye ile bağlantısı olan birimler,

Kardeş belediyeler,

Kırsal Turizm festival vb. etkinlikler nedeniyle Tekirdağ'ı ziyaret eden yerli ve yabancı turistler,

İl sınırları dışında kalan belediyeler,

Tekirdağ'ı ticaret amaçlı ziyaret eden sanayi, kara, deniz ve demir yolları taşımacılığı yapan iş insanları,

Tekirdağ'da yaşayan ve yükseköğrenim gören öğrenciler yer almaktadır.

**Tablo 11: TMA Soru Listesi**

<b>DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ</b>	<b>İLGİLİ SORU</b>
<b>ÇEVRESEL ETKİ</b>	TBB'nin politika ve uygulamaları insan ve çevre odaklıdır.
	TBB, tarihi ve doğal kaynakların korunmasına önem verir.
<b>İMAJ VE İTİBAR</b>	Toplum TBB'ye güvenir.
	TBB'nin toplumla iletişimi güçlüdür.
	TBB'nin hizmetleri toplum tarafından bilinir.
	TBB'nin faaliyetlerine ilişkin bilgiler şeffaf bir biçimde toplumla paylaşılır.
	TBB hizmetlerini fırsat eşitliği esasına göre uygular.
<b>TOPLUMA KATKI</b> <b>Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi;</b>	Kültür-sanat ve sosyal faaliyetlere destek olur.
	Bilimsel ve akademik faaliyetlere destek olur.
	Eğitim ve öğrenim faaliyetlerine destek olur.
	Diğer kurum/kuruluşlarla işbirliği yapar.
	Gönüllü çalışmalara ve sosyal sorumluluk projelerine destek olur.
	Dezavantajlı toplum kesimlerine destek olur.
	Sağlık ile ilgili konulara destek olur.
	Spor faaliyetlerine destek olur.
	Ana faaliyetleri veya toplumsal sorumluluk projeleriyle yerel ve ulusal ekonomiye katkı sağlar. (örneğin; arı kovanı dağıtımı ile arıcılığın gelişmesine katkı, Kiraz Festivali düzenlenerek yerel ekonomiye katkı sağlanması vb.)

**Kaynak:** TBB - TMA Formu, 2018

Proje alışmaları, tablo 11’de belirtilen modelin 8a. *Toplumla İlgili Sonuçlar- Algılamalar alt* kriterleri kapsamındaki içerikler ile (evresel etki, imaj ve itibar, topluma etki, çalışma ortamının etkisi, ödüller ve basında yer alma) TMA oluşturularak ilk defa 2018 yılında uygulanmıştır. Anket; sonuçları cinsiyet, yaş gurubu, eēitim durumu, meslek/iş gurubuna ve temsil edilen toplum kesimine göre kırımlandırılmıştır.

Toplumla ilgili sonuçlar EFQM Mkemellik Modeli’ ni uygulamakta olan ulusal düzeyde yetkinlik sürecinde başarılı olmuş MBB ile karşılaştırılmaktadır. Tekirdaē Büyükşehir Belediyesi’nin toplum ile ilgili performans göstergeleri, vatandaşa direkt hizmet ettiēi ve bu amaçla memnuniyeti artırmayı hedeflediēi göstergelerden farklı olarak, toplum tanımını içine alan bireylerden ve bu memnuniyeti artıracak faaliyetlerden oluşturulmuştur.

**Tablo 12: Performans Göstergeleri (8a, 8b)**

Sıra	EFQM İlgili Kriter	Gösterge Adı
1	8a	Toplum memnuniyet oranı (%)
2	8a	TMA- Çevresel etki memnuniyet oranı (%)
3	8a	TMA- İmaj ve itibar memnuniyet oranı (%)
4	8a	Topluma etki oranı (%)
5	8b	Ekonomik yardım yapılan kişi sayısı (kişi)
6	8b	Medikal malzeme yardımı yapılan kişi sayısı (kişi)
7	8b	Engelli ve yaşlı hizmet aracıyla taşınan kişi sayısı (kişi)
8	8b	Muhtaç durumdaki engelli ve yaşlılara yapılan ev temizliği sayısı (adet)
9	8b	Sosyal ve psikolojik danışmanlık hizmeti verilen kişi sayısı (kişi)
10	8b	Kazanılan gönüllü itfaiyeci sayısı (adet)
11	8b	Dış paydaşlara yönelik sivil savunma, yangın ve temel afet bilinci eğitimi verilen kişi sayısı (kişi)
12	8a	Yerel ve ulusal basında çıkan haber sayısı (adet)
13	8b	Web sitesinde yayımlanan haber sayısı (adet)
14	8b	İş Başvurularında işe yönlendirilen kişi sayısı (adet)
15	8b	Kronik hastalara yapılan toplam gıda desteği (adet)
16	8b	Doğalgaz tüketimi (m <sup>3</sup> )
17	8b	Elektrik tüketimi (kwh saat)
18	8b	Su tüketimi (m <sup>3</sup> )
19	8b	Dış paydaşlara yönelik, dengeli beslenme ve temel hijyen kuralları eğitimi verilen kişi sayısı (adet)

**Kaynak:** TBB - Temel Performans Göstergeleri Listesi (8a,8b), 2018.



#### **4.9. Kriter 9: İş Sonuçları**

EFQM Mükemmellik Modeli' ne göre mükemmel kuruluşlar, iş paydaşlarının gereksinimlerini karşılayan stratejiyi uygulayarak, bunun başarılı olduğunu görmek adına temel finansal ve finansal olmayan sonuçlarını izlemektedir. Bu sonuçlar kuruluşta en az üç yıldır olumlu eğilime ulaşmış sonuçlar olup, sebep sonuç ilişkileri kapsamında değerlendirilir. Bu şekilde olumlu eğilim izleyen iş sonuçları kuruluşun gelecekteki performans gerçekleştirmeleri için olumlu bir ortam hazırlar. Kuruluşun elde ettiği her bir iş sonucunun ise modele göre kendisine benzer bir kurumla ile kıyaslaması gerekmektedir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2013, s. 24).

Bir büyükşehir belediyesi olarak ilk defa kurulan TBB'nin, dönüşen yapısına ve kuruluş sürecine uygun bir kurumsal kapasite oluşturması aynı zamanda paydaşlarının talep ve ihtiyaçları doğrultusunda yerel hizmet sunma kalitesini sağlaması için temel gereklerini belirlemesi gerekmiştir. Bu nedenle stratejik plan dönemi süresince paydaşlarına daha iyi bir hizmet sunmayı sağlayacak şekilde yapılanması kuruluşun öncelikli gelişim alanları içerisinde yer almıştır.

**Tablo 12: 9a - Temel Performans Göstergeleri (9a, 9b)**

Sıra	EFQM - İlgili Kriter	Gösterge Adı
1	9a	Gelirleri giderleri karşılama oranı (%)
2	9a	Tahsilat tahakkuk oranı (%)
3	9a	Bütçe gelir gerçekleşme oranı (%)
4	9a	Bütçe gider gerçekleşme oranı (%)
5	9a	Öz gelirlerin toplam bütçe gelirlerine oranı (%)
6	9a	Kentsel alanlarda yangına ulaşım süresi (dk.)
7	9a	Kırsal alanlarda yangına ulaşım süresi (dk.)
8	9b	Özkaynakların pasifler içerisindeki oranı (%)
9	9b	Yatırımların bütçeye oranı (%)
10	9b	Bertaraf edilen atık miktarı (il genelinde) (kg)
11	9b	Sterilize edilen tıbbi atık miktarı (kg)
12	9b	Kişi başına düşen yeşil alan (Büyükşehir Belediyesi sorumluluğunda - m <sup>2</sup> /kişi)
13	9b	Vektörle ilaçlamada kullanılan ilaç miktarı (kg)
14	9b	Larva vektörle mücadele konusunda uygulama yapılan jit alanları ve sayısı (adet)
15	9b	Kışlak mücadele konusunda uygulama yapılan jit alanları ve sayısı (adet)

**Kaynak:** TBB - Temel Performans Göstergeleri Listesi (9a,9b), 2018.

TBB'nin 2015-2019 Stratejik Planı'nda belirlediği amaçlara ilişkin başlıklar tablo 3'te belirtilmiştir. Stratejik Plan'da belirlenen ana hedeflere ulaşma oranları her yıl yayımlanan performans programlarındaki göstergeler ve EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında kriterlere ait göstergeler ile takip edilmektedir. TBB, iş çıktıları kapsamında temel göstergelerini model çalışmaları kapsamında yeniden değerlendirerek tablo 12'de tanımlandığı şekilde oluşturmuş ve bu göstergeleri 9. kriter başlığı olan iş sonuçları başlığı içerisinde takip etmektedir. Ayrıca TBB, iş sonuçları ile ilgili sonuçlarını EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan ve kendisi gibi ilk kez büyükşehir belediyesi olarak kurulmuş olan kurum ve kuruluşlar ile de (MBB, DBB, TB) karşılaştırmaktadır.

**Tablo 13: 2020-2024 Stratejik Plan Temel Performans Göstergeleri**

Temel Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri
Belediye hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	55	60
Bakım ve onarımı yapılan yol oranı (yıllık, %)	10	12
Üst yapısı yenilenen veya yeni yapılan yol uzunluğu (yıllık, km)	281	250
Klimalı ve engelli vatandaşlara uygun toplu ulaşım araç sayısı	870	1120
Otopark kapasitesi	5500	7000
“Mavi bayraklı plaj” konumunu sürdüren plaj sayısı	8	8
Depolanan atık miktarının azalma oranı (%)	2	10
İl genelinde numarataja ilişkin tabelalandırma iş ve işlemleri tamamlanma oranı (%)	9	100
Kişi başına düşen yeşil alan miktarı(m2)	4,7	4,8
Yapılan dere ıslahı uzunluğu (m)	1150	5000
Kültürel ve sanatsal etkinliklere katılan vatandaş sayısı (yıllık)	300000	350000
Mesleki bilgi-beceri kazandırma kurs ve eğitimlerine katılan sayısı (yıllık)	900	1800
Nakdi ve aynı yardım yapılan hane sayısı	978	9150
Kentsel Dönüşüm Strateji Belgesinin tamamlanma oranı (%)	45	100
Yangın ve olay yerine ulaşım süresi (kentsel ve kırsal alan) (dk)	8-20	7-15
Desteklenen üretici ve yetiştirici birlikleri projeleri sayısı (yıllık)	7	25
Tarımsal hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	73,8	77
<b>Kurumsal Mükemmellik Modeli puanı</b>	400	500
Gelir tahakkuk/tahsilat oranı (%)	85	90
E-belediyecilik hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	69,9	73

**Kaynak:** TBB 2020-2024 Stratejik Planı [www.tekirdag.bel.tr](http://www.tekirdag.bel.tr) Erişim Tarihi (10.09.2020)

2015-2019 stratejik planında temel performans göstergelerine yer vermemiştir. Bu performans göstergelerini 2016 yılı sonrası EFQM Mükemmellik Modeli çalışmaları kapsamında belirlemiştir. TBB'nin 2015-2019 yılı Stratejik planında 3' de belirtilen 'amaçlara bağlı 31 hedef ve bu hedefleri kapsayan toplam 148 adet performans göstergesi bulunmaktadır.

2020-2024 yılı stratejik plan çalışmalarında ise TBB temel performans göstergelerini belirlemiş, tablo 14'de belirtilen amaçlarının altında yine Tablo 13 ile belirtilen temel performans göstergeleri yer almıştır.

TBB yeni dönem stratejik planının hazırlık sürecinde, önceki planın gerçekleşme durumu ile model ile birlikte değerlendirdiği paydaşlarına ait anket sonuçlarını ve beklentilerini girdi oluşturacak şekilde değerlendirmiştir.

**Tablo 14: 2020-2024 Stratejik Ana Amaçları**

<b>2020-2024 Stratejik Plan Ana Amaçları</b>
<b>ALTYAPI</b> 1. Tekirdağ'ın ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilir gelişimini sağlamak için kentsel ve kırsal yerleşim alanlarının altyapısını güçlendirmek.
<b>ÇEVRE, SAĞLIK VE ESENLİK</b> 2. Aktif ve ön alıcı uygulamalar ile vatandaşların yaşam kalitesini, kentin çevre, sağlık ve esenliğini güçlendirmek.
<b>ULAŞIM</b> 3. Gelişen ihtiyaçlar ve öncelikler çerçevesinde vatandaşların güvenli, ekonomik, süratli ve rahat şekilde ulaşımını sağlamak.
<b>KÜLTÜR, SOSYAL YAŞAM VE SOSYAL DAYANIŞMA</b> 4. Kültür, sanat, eğitim ve spor faaliyetlerinin kent yaşamında belirleyici unsur olmasını sağlayarak kentlilik bilincini güçlendirmek ve dezavantajlı haneleri, bireyleri zamanında ve etkili bir şekilde desteklemek suretiyle sosyal yapıyı ve sosyal uyumu geliştirmek.
<b>AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ</b> 5. Afetlerden (deprem, yangın, sel, teknolojik kazalar vb.) kaynaklanabilecek olan can ve mal kayıplarını afet öncesi ve sonrası faaliyetlerle en aza indirmek.
<b>KENTSEL VE KIRSAL KALKINMA</b> 6. Bölge ekonomisinin gelişim eksenleri çerçevesinde tarım, sanayi ve turizm sektörlerinde yüksek katma değer ve hizmet kalitesi artışına yönelik başta eğitim olmak üzere çalışmalarını yürütmek ve işbirlikleri ile destek sağlamak.
<b>KURUMSAL GELİŞİM, HİZMET ETKİNLİĞİ VE KATILIMCI YÖNETİM</b> 7. Belediyenin kurumsal kapasitesini güçlendirerek katılımcı, hizmet ve vatandaş odaklı bir yönetim yapısı geliştirmek.

**Kaynak:** TBB 2020-2024 Stratejik Planı [www.tekirdag.bel.tr](http://www.tekirdag.bel.tr) Erişim Tarihi (10.09.2020)

TBB'nin 2020-2024 Stratejik planında yer alan ve tablo 14' te gösterilen ana amaçları arasında yedinci başlıkta yer alan 'kurumsal gelişim, hizmet etkinliği ve katılımcı yönetim' stratejik gelişim amacı yer almaktadır.

Bu amaç ile TBB,

- insan kaynakları, kurumsal yapı ve kültürü geliştirmeyi,
- sağlıklı ve güvenli bir ortamda hizmet verimliliğini artırmayı,
- daha başarılı bir kurumsal performansa ulaşmayı,
- insan kaynaklarına ilişkin politika ve programların yönetmeyi,
- çalışanların idari, mali ve sosyal hakları, iş güvenliği ve eğitim ve motivasyon gelişim faaliyetlerinin yürütmeyi,
- kurumsal mükemmellik modeli yani EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarını geliştirmeyi,

hedeflenmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin çalışmalarını stratejik hedefleri ile destekleyen TBB, bu çalışmaların gerçekleşme sürecini takip etmek için modelin başarı ölçütü olan 'kurumsal mükemmellik puanını' da 2020-2024 yılı Stratejik planında temel performans göstergesi olarak tanımlamıştır. Tablo13' de verilen 'kurumsal mükemmellik modeli puanı' TBB'nin yeni stratejik gelişim ve hedeflerinde temel olarak performansını ölçtüğü göstergesi olarak tanımlamıştır.

TBB'nin, 2015-2019 yılı stratejik planında yer alan temel performans göstergeleri arasında 'Kalite yönetim sistemi hakkında gerekli belgelerin tamamlanması' yer almaktadır. 2016 yılında yönetim sistemleri çalışmalarına başlayan ve EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan TBB, stratejik yol haritasında bu performans göstergesini ölçülebilir bir şekilde değiştirmiş ve 2020-2024 yılı Stratejik Planında bu modelin uyguladığını, temel performans göstergeleri arasına dahil ederek stratejik göstergesi olarak konumlandırmıştır. 2020-2024 yılları arasında 'kurumsal mükemmellik modeli puanı' TBB'nin EFQM Mükemmellik modeli uygulamalarında ve Stratejik planında temel performansını belirleyen performans göstergesi olarak yer almıştır.

## 5. SONUÇ

Kamu ve özel sektör fark etmeksizin kurumların hedeflerini gerçekleştirmeleri için kullanılan yöntemleri ve araçları aynıdır (Ardıç, 2004, s. 132). Kamu hizmetlerinin kalitesini aynı zamanda vatandaş memnuniyetlerini artırmak için mevzuat hükümlerine katkı sağlayacak bazı uygulamalar yerel yönetimlerde de uygulanabilir. EFQM Mükemmellik Modeli iyileştirmeye yönelik yaklaşım ve yöntemleri ile bu uygulamalar içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde amaç ve hedeflere ulaşmak ve mevcut durum analizi yapma konularında söz konusu modelin kriterleri önemli katkı sağlayacak şekilde uygulanabilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modelinin kurumlarda iş tatminine olumlu yönde katkısı olduğu, modelde kararlılık aşamasındaki kurumların modeli hiç uygulamayan kurumlara göre, ayrıca modelde ödül alan kurumların ise kararlılık aşamasındaki kurumlara göre bu iyi oluş ve iş tatminlerinin olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Bu verimliliğin ise kurumun hedeflerine de katkı sağladığı görülmektedir (Peközcan, 2011).

Kamu hizmetlerinin verimli olabilmesi için, başlangıç olarak odağında insan olan uygulama ve yöntemlerin uygulanması gerekir. Değişimin gerçekleşebilmesi ise kamu yönetimlerinde değişimi sağlayacak liderin olmasından geçer (Tengilimoğlu, 2005, s. 14).

Kamu hizmetlerinin ilk elden uygulandığı yerel yönetimlerde üst yönetim ve lider kadronun vizyonu kurum vizyonu ile bütünleşerek kurumun hedeflerinin gerçekleşmesi yönünde önemli katkı sağlayabilir. Bu modeldeki ilk kriter olan liderlik kriterinde hususlar tam anlamıyla sağlandığında ve yaklaşım olarak benimsendiğinde sürdürülebilir ve bütüne yansıyan yönetim felsefesi oluşacaktır.

Bu çalışma ile, EFQM Mükemmellik Modelinin bir yerel yönetim örneğinde incelenerek modeli uygulayan kurumun, stratejileri ve oluşturduğu yol haritasını destekleyici uygulamaları değerlendirilmiştir.

Araştırmada, EFQM Mükemmellik Modeli' nde kararlılık seviyesinden bir sonraki seviye olan yetkinlik seviyesindeki TBB'nin model uygulamaları ile yerel yönetimlerde bir mükemmellik modelinin uygulanmasına ilişkin örnekler aktarılmıştır. Özel kurum ve kuruluşlarda uygulanan yöntem ve modellerin kamu kurum ve kuruluşlarında da özellikle yerel yönetimlerde de uygulanabilirliği görülmektedir. EFQM Mükemmellik Modelinin girdi kriterleri; liderlik, strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçler ile sonuç kriterleri olan; vatandaşlar ile ilgili sonuçlar, çalışanlar ile ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve iş sonuçlarının yerel yönetim organizasyonu ve süreçlerinin içerisinde uygulanabilirliğinin, vatandaşa ve hizmet anlayışına uygun bir model olarak yürütülebilirliğinin örnekleri çalışma içerisinde örnekler ile aktarılmıştır.

TBB, stratejik alanlarını ve amaçlarını ilk kez 2014 yılı ile birlikte belirlemiş ancak TKY ve EFQM Mükemmellik Modeli ile ilgili çalışmalara 2016 yılı ile birlikte başlamıştır. TBB'nin 2015-2019 Stratejik Planında yer alan performans göstergelerinin EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları sonrasında belirlediği göstergelerden farklı olduğunu görmekteyiz. Modelin uygulanması ile birlikte temel performans göstergelerini yeniden tanımlayan TBB, 2020-2024 yılı Stratejik Planında bu göstergeleri modeli de kapsayacak şekilde kullanmış ve stratejik amaçları arasında 'kurumsal mükemmellik modeli puanı' nı temel performans hedefi olarak belirlemiştir.

Yerel yönetim örneği olarak verilen TBB'nin EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarına başladıktan sonra modelde tanımlanan paydaşlardan olan; toplum ve çalışan için pozitif katkı sağlayacak uygulamalara başladığı görülmektedir. Araştırma içerisinde modelle birlikte başlatılan çalışmalar ise yerel yönetimleri stratejik yönetim modeli olarak kullanabilecekleri uygulama örnekleri olarak görülmektedir.

TBB'nin en önemli paydaşı olan vatandaşlarına ilişkin yürüttüğü VMA anketlerinde; yeni oluşturduğu ve algı sonuçlarını almaya başladığı toplum tanımında ve TMA sürecinde yer alan bazı paydaşlarını (örneğin; öğrencileri, ili ziyaret eden yerli ve yabancı turistleri) da dahil ettiği görülmektedir. Bu nedenle VMA ve TMA algı ölçümü sonuçlarında paydaşların henüz oluşturulamayan ayrımı nedeni ile



sapmalar oluşabilmektedir. Yerel yönetimlerde bu tanımların birbirine yakın gruplar olmasından kaynaklı olduğunu görmekteyiz. Ancak hizmetin doğrudan aktarıldığı vatandaş ile hizmeti dolaylı olarak alan kişi ve grupları yani toplumu tanımlamak ve ayırmak gereklidir. Modelin 6. kriteri olan ‘müşteriler ile ilgili sonuçlar’ yani ‘vatandaşla ilgili sonuçlar’ başlığı ile, modelin 8. kriteri olan ‘toplumla ilgili sonuçlar’ arasında paydaş ve hedef kitle anlamında net bir ayırım yapılarak, ilgili paydaşlara yönelik anket sürecinin yürütülmesi algı ve başlatılacak faaliyet sonuçlarının daha güvenilir ve sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

EFQM Mükemmellik Modeli, çalışan vatandaş ve toplum ile ilgili uygulama ve sonuçlarının yanında temel performans göstergelerine de önem vermektedir. Tüm bu çalışma ve uygulama başlıklarının yerel yönetimlerde uygulanması ile yerel yönetimin uzun vadede vizyonunu sağlama ve stratejilerini gerçekleştirme noktasında fayda sağlayacağını söylemek mümkündür.

Yukarıda aktarılan bilgiler çerçevesinde, vatandaşın hizmetin devamlılığındaki rolü düşünüldüğünde yerel yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modeli gibi yönetim modellerinin uygulanması, sistemli yaklaşımların belirlenmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Yerel yönetimlerin, EFQM Mükemmellik Modeli gibi stratejik bir yönetim modeli ile mükemmelliğe ulaşma durumlarını görmeleri, gerçekleştirecekleri uygulamalarını bu yaklaşımlar ile ele alıp organizasyonlarını ve süreçlerini bütün olarak değerlendirmeleri önem kazanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi* (s. 7). içinde Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ardıç, K. (2004). *Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Amacı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları, Kamu Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Belek, İ. (1997). *Postkapitalist Paradigmalar* (s. 97-98). içinde İstanbul: Sorun Yayınları.
- Boran, S. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi (Ders Notu)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Davies, J. (2004). *The Implementation Of The European Foundation For Quality Management's (EFQM) Excellence Model In Academic Units Of United Kingdom Universities*. UK: Management Research Institute School of Management University of Salford.
- EFQM Mükemmellik Modeli*. (2013). İstanbul: EFQM & KalDer Yayınları.
- Emanet, H. (2007). *EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Gebze: C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Emgin, Ö. (2006). Kalite Yönetiminde Bir Model: EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli. *Mevzuat Dergisi*, 7.
- European Foundation for Quality Management*. (2019, 03 18). EFQM: <http://www.efqm.org/> adresinden alındı
- Gedikli, B. (2003). *Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi*. içinde İstanbul: Mohikan Yayınları.
- Gökçümen, A., Yenersoy, G., Saraloğlu, G., & Koçak, C. (1999). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı*. İstanbul: KalDer Yayınları.

- Görener, A. (2013). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Paydaş Memnuniyetinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 151-165.
- Imai, M. (2014). *Kaizen - Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Ankara: KalDer Yayınları.
- KalDer. (2019, 03 18). 04 11, 2019 tarihinde Kalite Derneği: <http://www.kalder.org/> adresinden alındı
- Karcı, T. (1996). Kalite Kavramı ve Gelişimi. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 419.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ökmen, M., Baştan, S., & Yılmaz, A. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler, Kamu Yönetimi*, (s. 23-80). içinde Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ökmen, Ö., & Dönmez, D. (2005). *Yönetsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik*. İstanbul: KalDer.
- Özveren , M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Özgen, T. (2004). Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde Toplam Kalite ve Performans Yönetimi Uygulamaları. *II. Kamu Yönetimi Forumu* (s. 90). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Öztemel, E. (2001). *Uygulamalı Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınevi.
- Pamela, S. L. (2001). *Management: Challenges in the 21st Century 3rd Edition*. Cincinnati: South Western College.
- Peközcan, A. G. (2011). *EFQM Mükemmellik Modelinin Çalışanların Psikolojik İyi Oluş ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*. İstanbul.
- Radoslav, J., & Miriam, J. (2015). The Application of The EFQM Excellence Model By The Evaluation. *Science Direct*, 661-663.

- Saraç, M., & Efil, İ. (2009). Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 51-52.
- Seçkin, C., & Çabuk, Ç. (2018). *Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Liderlik Kampı Çalışma Raporu*. İstanbul: Seçkin Danışmanlık.
- Talan, A., Yayla, A. Y., Ceryan, E., Şişman, T., & Yıldız, A. (2013). EFQM Esaslı Bir Karar Modeli Kullanılarak Liderlik ve Süreçlerin Temel Performans Sonuçlarına Etkisinin İncelenmesi. *SAÜ. Fen Bil. Dergisi*, 17. Cilt(3. Sayı), 321-327.
- Tarhan, A. B., & Ezici, E. (2011). Kamu Hizmetlerinin Üretiminde Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 13.
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ve Özek Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi: [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) adresinden alındı
- Titiz, İ. (2006). Belediye Hizmetlerinin Yürütülmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaya Yönelik Çalışma Süreci Nasıl Olabilir? *Yerel Siyaset Dergisi*, 38-44.
- Tosun, G. (1998). Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller, Kamu Yönetiminde Kalite. *I.Ulusal Kongresi*, (s. 27).
- Uğur, Ö. (2003). *Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği, Çağdaş Kamu Yönetimi* (s. 23-37). içinde Ankara: Nobel Yayınları.
- Yılmaz, A., & Ökmen, M. (2004). *Kamu Yönetimi: Kurumdan Uygulamaya, Kamu Yönetimi* (s. 5). içinde Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yütsel, F. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reform Yasa Tasarısı, Kamu Yönetimi* (s. 1). içinde Ankara: Gazi Kitapevi.