

**BENCHMARKİNG VE YEREL YÖNETİMLERDE
UYGULANABİLİRLİĞİ
(NİLÜFER BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Birsen KARAASLAN

Kütahya - 2014

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**BENCHMARKİNG VE YEREL YÖNETİMLERDE
UYGULANABİLİRLİĞİ
(NİLÜFER BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)**

Danışman:
Yrd.Doç. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:
Birsen KARAASLAN

Kütahya – 2014

Kabul ve Onay

Birsen KARAASLAN'ın hazırladığı “Benchmarking ve Yerel Yönetimlerde Uygulanabilirliği (Nilüfer Belediyesi Örneği)” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

..../...../2014

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd.Doç.Dr. Cengiz DURAN (Danışman)		
Yrd.Doç.Dr. Hakan KİRACI		
Yrd.Doç.Dr. İçlem ER		

Doç. Dr. Soner AKKOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Benchmarking ve Yerel Yönetimlerde Uygulanabilirliği (Nilüfer Belediyesi Örneği)” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2014

Birsen KARAASLAN

Özgeçmiş

Akçakoca doğumlu olan Birsen KARAASLAN, İlköğrenimini Amasya Hürriyet ilköğretim Okulunda, Ortaokulu Amasya Atatürk Lisesi Ortaöğretim bölümünde ve Liseyi Amasya Süper Lisesinde tamamladıktan sonra 2000 yılında girdiği Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden 2004 yılında mezun oldu. 2011 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (Yönetim Organizasyon) Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı.2006 yılında İçişleri Bakanlığı İl Planlama Uzman Yardımcılığı sınavını kazanarak göreve başladı.2009 yılında İl Planlama Uzmanlığı yeterlilik sınavını kazandı ve uzman olarak atandı.Aynı yıl Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Uzmanlık sınavını kazanarak kurum değiştirdi ve halen Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Uzman olarak çalışmaktadır.

ÖZET

BENCHMARKİNG VE YEREL YÖNETİMLERDE UYGULANABİLİRLİĞİ (NİLÜFER BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)

KARAASLAN, Birsen

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN
Eylül, 2014, 144 sayfa**

Xerox firmasının uygulama süreciyle literatüre giren “Benchmarking” işletmelere, kurum ve kuruluşlara sektördeki iyi örnekleri inceleyerek kendini geliştirme fırsatı sunan bir kalite yönetim sürecidir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışının yerleşmesiyle Belediyelerde de kullanılmaya başlanan “Benchmarking” belediyelerin yönetim ve hizmet kalitesinin artmasında önemli bir kalite yönetim aracıdır.

Bu çalışmada benchmarking kavramı, tarihsel süreci ve türleri ele alınarak, benchmarkingın yeni yönetim yaklaşımları ve yeni kamu yönetimi yaklaşımları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Son bölümde benchmarking modelini uygulayan Bursa Nilüfer Belediyesi'nin benchmarking çalışması incelenerek, “Benchmarkingın Yerel Yönetimlerde Uygulanabilirliği” değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Benchmarking, Kalite Yönetim Sistemi, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.

ABSTRACT**BENCHMARKING AND IMPLEMENT IN LOCAL GOVERNMENT
(SAMPLE, NİLÜFER MUNICIPALITY)****KARAASLAN, Birsen****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor : Asst. Prof. Cengiz DURAN****September, 2014, 144 pages**

"Benchmarked" get in literature with the implementation process of the Xerox company. It is a quality management process which provide the opportunity to businesses, institutions and organizations to develop self-examining with best practices in the industry. With the started to establishment of "New Public Management" in the municipality, "Benchmarking" was an important quality management tool for municipal management and to increase quality of service.

In this study, the concept of benchmarking is examined, by considering the historical process and the types of benchmarking and their relationship with the new public management approaches and new management approaches. In the last section the implements of the Municipality of Bursa Nilüfer benchmarking model is examined and evaluated "Applicability of Benchmarking in Local Government".

Key Words: Benchmarking, Quality Management System, New Public Management.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BENCHMARKİNG KAVRAMI, TARİHSEL SÜRECİ, TÜRLERİ VE UYGULAMA ALANLARI

1.1. BENCHMARKİNG	4
1.1.1. Benchmarking Kavramı	4
1.1.2. Benchmarkingın Önemi ve Özellikleri	6
1.1.3. Benchmarkingın Temel İlkeleri	10
1.1.4. Benchmarkingın Unsurları	12
1.1.5. Benchmarking Uygulama Kategorileri	13
1.1.6. Benchmarkingın Avantajları ve Dezavantajları	14
1.2. BENCHMARKİNG KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ	16
1.3. BENCHMARKİNG TÜRLERİ	21
1.3.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri	22
1.3.1.1. Ürüne Odaklı Benchmarking	23
1.3.1.2. Sürece Odaklı Benchmarking	23
1.3.1.3. Stratejik Benchmarking	24
1.3.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri	24
1.3.2.1. İçsel Benchmarking	25
1.3.2.2. Rekabetçi Benchmarking	26
1.3.2.3. Fonksiyonel(Sektör Dışı) Benchmarking	26
1.4. BENCHMARKİNG UYGULAMA ÖRNEKLERİ	27
1.5. BENCHMARKİNG UYGULAMA AŞAMALARI	32

İKİNCİ BÖLÜM

BENCHMARKİNG MODELİNİN YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLE İLİŞKİSİ

2.1. YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	38
2.1.1. Benchmarking Modelinin Yeni Yönetim Yaklaşımları İle İlişkisi.....	39
2.1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking.....	39
2.1.1.1.1. TKY ve Benchmarkingde Müşteri Odaklılık.....	42
2.1.1.1.2. TKY ve Benchmarkingde Sürekli Gelişme.....	45
2.1.1.1.3. TKY ve Benchmarkingde Toplam Katılımcılık.....	47
2.1.1.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Kalite Ödülleri ve Benchmarking	48
2.1.2. Örgütsel Öğrenme ve Benchmarking	53
2.1.3. Değişim Mühendisliği(Reengineering) ve Benchmarking	55
2.1.4. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Benchmarking	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE YEREL YÖNETİMLERDE BENCHMARKİNG MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ (NİLÜFER BELEDİYESİNDE BİR ARAŞTIRMA)

3.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ MODELİ (YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ)	63
3.2. YEREL YÖNETİMLERDE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI	67
3.3. YEREL YÖNETİMLERDE BENCHMARKİNG MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ	69
3.3.1. Yerel Yönetimler İçin Benchmarking Uygulama Sürecine İlişkin Model Önerisi	75
3.3.1.1. Planlama Aşaması.....	76
3.3.1.1.1. Benchmarking Sürecinin Belirlenmesi	76
3.3.1.1.2. Benchmarking Konusunun Belirlenmesi	78
3.3.1.1.3. Benchmarking Ekibinin Oluşturulması.....	80
3.3.1.1.4. Benchmarking Ortağının Belirlenmesi	82
3.3.1.2. Veri Toplama ve Analiz Aşaması	84

3.3.1.2.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi.....	84
3.3.1.2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	85
3.3.1.3. Uygulama Aşaması.....	87
3.3.1.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi, Eylem Planı Geliştirme ve Uygulama	87
3.3.1.3.2. Süreçlerin İzlenmesi ve Kontrol.....	88
3.3.1.4. Olgunluk Aşaması	89
3.3.1.4.1. Sürecin Yeniden Düzenlenmesi	89
3.3.2. Nilüfer Belediyesi Benchmarking Çalışma Örneği	89
3.3.2.1. Nilüfer Belediyesi	90
3.3.2.2. Nilüfer Belediyesi 2012-2014 Stratejik Planı	97
3.3.2.3. Nilüfer Belediyesi Kalite Yönetim Süreci	105
3.3.2.4. Nilüfer Belediyesi Benchmarking Çalışması.....	106
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	112
KAYNAKÇA	118
DİZİN	128

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. 1: İşletmelerin Benchmarking Öncesi ve Sonrasının Karşılaştırılması	8
Tablo 1. 2: Kıyaslama Ne Değildir?.....	10
Tablo 1. 3: Xerox'da Benchmark Edilen Süreçler.....	31
Tablo 2. 1: Benchmarking İle Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme) Arasındaki Karşılaştırma (Boots The Chemist')	57
Tablo 3. 1: Kamu Yönetiminde Administration'dan Management'e	66
Tablo 3. 2: Nilüfer Belediyesi GZFT Analizi	100
Şekil 1. 1: Kıyaslama Sanatındaki Gelişim	19
Şekil 1. 2: Benchmarking Döngüsü	33
Şekil 1. 3: Camp'e Göre Benchmarking Süreci.....	34
Şekil 1. 4: Czarnecki'e göre Benchmarking Süreci	35
Şekil 1. 5: Karlöf ve Ostblöm'e Göre Benchmarking Süreci.....	36
Şekil 1. 6: Kal-Der Kıyaslama Grubu Benchmarking Süreci.....	36
Şekil 2. 1: Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking	42
Şekil 2. 2: Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Doymu	44
Şekil 2. 3: Döngüsel Olarak Benchmarking Süreci	46
Şekil 2. 4: Benchmarkingde Toplam Katılımcılık.....	48
Şekil 2. 5: EFQM Mükemmellik Modeli 2013.....	51
Şekil 2. 6: Döngüsel Bir Süreç Olarak Öğrenme.....	55
Şekil 3. 1: Kamu Sektöründe Hizmet Karşılaştırması Süreci.....	73
Şekil 3. 2: Yerel Yönetimler İçin Benchmarking Uygulama Sürecine İlişkin Model Önerisi	75
Şekil 3. 3: Nilüfer Belediyesi Paydaş Analizi	98

KISALTMALAR

APOQ	: American Productivity and Quality Center (Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi)
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
IBC	: International Benchmarking Clearinghouse(Uluslararası Kıyaslama Takas Odası)
IBM	: International Business Machines(Uluslararası İş Makineleri)
KAL-DER	: Kalite Derneği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
YKİ	: Yeni Kamu İşletmeciliği
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi

TEZ METNİ

GİRİŞ

Tüketici kriterlerinin ve pazar şartlarının sürekli değişmesi işletmeleri ve kurumları ayakta kalmak için mücadele etmeye zorlamaktadır.Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet şartları değişimi ve kaliteyi zorunlu kılmış, bu anlamda Japonların rekabet anlayışı tüm dünyayı etkisi altına almıştır.Hızla değişen konjonktürde müşteri beklentilerini en tatminkar biçimde karşılayan işletmeler ayakta kalmayı başarabilmişlerdir.

Pazardaki hızlı değişim modern yönetim sistemlerinin ortaya çıkmasını da beraberinde getirmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olarak ele alınan “Benchmarking” de, bir Amerikan şirketi olan Xerox’un hızlı bir şekilde pazar payını kaybetmesi ile yaptığı uygulamalar sonucunda literatüre girmiştir. Literatüre girmesi Xerox firmasıyla başlasa da Benchmarkingin tarihi oldukça eskidir.İnsanlık tarihinde rakipleri izlemek, taklit etmek, başkalarının neyi nasıl yaptığını izleyerek öğrenmek her zaman söz konusu olmuştur.

Daha çok özel sektörde uygulama alanı bulan “Benchmarking” Yeni Kamu Yönetimi anlayışının yerleşmesiyle son yıllarda kamu kurumlarında da uygulanmaya başlamıştır.Kamu kurumları özel sektördeki kar amacından farklı olarak fayda amacıyla devlet yönetiminin bir gereği olan hizmetleri yerine getirmektedirler. Her ne kadar kamu kurumları devlet yönetiminin gereği olan hizmetleri topluma sağlama amacıyla klasik yönetim anlayışla yönetilseler de gelişen teknoloji, insan ihtiyaçlarının artması, vatandaş beklentilerinin yükselmesi gibi sebeplerle değişime ayak uydurmak durumunda kalmışlardır. Bu anlamda küreselleşmeyle birlikte “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışının doğması kaçınılmaz olmuştur.Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, geleneksel Kamu Yönetiminden farklı olarak daha esnek bir yönetim anlayışına sahiptir ve bu yaklaşımda, kamu kurumlarında modern yönetim sistemlerinin kullanılması da söz konusudur.

İnsanlar artık özel ya da kamu sektörü ayırt etmeden kaliteli ve maksimum düzeyde tatmin sağlayan mal ve hizmet tercih etmektedirler ve beklentilerini de bu yönde şekillendirmektedirler. Kamu kurumları da tıpkı özel sektörde olduğu gibi bu beklentilere cevap verebilmek adına kendilerini yenilemekte ve küresel değişime ayak uydurmaktadırlar.

Son 20 yılda kamu yönetiminde kamu hizmetlerini daha kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek için küresel düzeyde yeni değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışına bırakmaktadır. Bu değişim içerisinde yerel yönetimlerin önemi ve etkinliği de giderek artmaya başlamaktadır. Kamu hizmetleri arasında yerel yönetimlerin hizmetleri oldukça önemlidir ve özel bir öneme sahiptir. Merkezi yönetimden farklı olarak yerel yönetimler vatandaşa daha yakın noktada hizmet vermektedirler. Dolayısıyla vatandaş beklenti ve ihtiyaçlarını tespit etme noktasında daha fazla sorumluluk yüklenmektedirler.

Yasal düzenlemelerle yetkileri ve sorumlulukları her geçen gün daha da artan Yerel Yönetimlerin vatandaşa daha kaliteli hizmet etme istekleri ve kaynaklarını etkin kullanma zorunlulukları onları yeni yönetim tekniklerini öğrenmeye ve uygulamaya itmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı da işletme yönetiminin benimsemiş olduğu birtakım prensipleri ortaya koymaktadır. Benchmarking de bu prensipler içinde kamu kurumlarınca son yıllarda benimsenen ve uygulanan yöntemlerden biri olmuştur. Benchmarking, işletmelerin sürekli değişen dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak, öğrenerek gelişmenin farkındalığıyla kendini diğer işletmelerle karşılaştırarak yönetsel süreçlerini gözden geçirmesi ve kendini kalite ve başarıya götürecek yenilikler keşfetmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlayacak olursak bu yöntemin, yerel yönetimler açısından da kullanılabilmesi mümkün görünmektedir.

Bu araştırmanın amacı, bir işletme yönetim modeli olan benchmarking'in yeni kamu yönetimi anlayışı içerisinde yerel yönetimlerde uygulanabilirliğini ele almaktır. Çalışmada yerel yönetimlerde benchmarking yönteminin uygulanabilirliği araştırılmış olup, Belediyesinde Kalite Yönetim Sisteminin bir parçası olarak

“Benchmarking” modelini uygulayan Nilüfer Belediyesinin benchmarking çalışması incelenmiştir.

Araştırma, “teorik bölüm” ve “uygulama kısmı” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın teorik bölümünde ilk olarak benchmarking kavramsal çatısı, özellikleri, çeşitleri, özel sektördeki uygulama örnekleri ve benchmarkingın literatürdeki uygulama süreci ele alınmıştır. Daha sonra benchmarkingın yeni yönetim yaklaşımları ile olan ilişkisi incelenmiş olup, modelin yeni yönetim yaklaşımları içinde nasıl yer bulduğuna değinilmiştir. Üçüncü bölümde Yeni Kamu Yönetiminin teorik anlamda incelenmesinden sonra benchmarking modelinin yerel yönetimlerde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesine geçilmiştir.

Uygulama bölümünde Nilüfer Belediyesi tarafından yürütülen benchmarking çalışması değerlendirilmiştir. Bu aşamada öncelikle Türkiye’de benchmarking yöntemini uygulayan yerel yönetim birimleri araştırılmıştır. Kal-der verileri bu noktada belirleyici olmuştur. Araştırma sonunda benchmarking modelini uygulayan ve aynı zamanda “Avrupa Kalite Ödülü”ne sahip Tarsus ve Nilüfer Belediye’lerinin çalışmaları hakkında bilgi edinilmiş olup, Nilüfer Belediyesi ile konu hakkında iletişime geçilmiştir. Tez konusunu oluşturan çalışma ile ilgili olarak Nilüfer Belediyesi “Kalite Yönetim Temsilcisi ile e-mail ve telefonla iletişime geçilerek sistem hakkında bilgi alınmıştır. Bu bölümde ilk olarak Nilüfer Belediyesi, Belediye’nin; Görev ve Yetkileri, Paydaş Analizi, SWOT Analizi, Stratejik Planlama Çalışması, Kalite Yönetim Sistemi hakkında bilgilere yer verilmiş olup, son bölümde ise Belediye’nin benchmarking çalışması hakkında yapılan görüşme bilgilerine yer verilmiştir. Sistemle ilgili olarak Belediye Kalite Yönetim Temsilcisi Sayın Nazlı YAZGAN’ın yönlendirmesiyle Nilüfer Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü altında faaliyet gösteren Kıyaslama Süreç Sorumlusu Sayın Gülşah AYZIT’a iki aşamada soru gönderilmiş olup, ilgili soru ve cevaplarına bu bölümde yer verilmiştir. İlk aşamada yöneltilen sorularda benchmarking çalışmasına nasıl karar verildiği ve nasıl yürütüldüğü hakkında sorular yöneltilirken,

ikinci aşamada benchmarking yapılan işletme ziyaretleri ve sonuçları hakkında bilgi alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, teorik bölümdeki farklı yazar ve literatür taraması dikkate alınarak incelenen benchmarking uygulama süreci ile uygulama bölümünde incelenen Nilüfer Belediyesi benchmarking süreci dikkate alınarak yerel yönetimlerde kullanılabilir olacak dört aşama ve toplam dokuz adımdan oluşan bir benchmarking süreci ortaya konulmuştur.

Son olarak teorik çalışma ve uygulama verileri dikkate alınarak benchmarking ve yerel yönetimlerde uygulanabilirliği konusu sonuç ve değerlendirme bölümünde ele alınarak yorumlama yapılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
BENCHMARKİNG KAVRAMI, TARİHSEL SÜRECİ, TÜRLERİ VE
UYGULAMA ALANLARI

1.1. BENCHMARKİNG

1.1.1. Benchmarking Kavramı

“Benchmarking” kavramı esas itibariyle İngilizce “Benchmark” sözcüğünden gelmektedir. Türkiye’de “kıyaslama” kavramı olarak kullanılan Benchmark teriminin sözlük anlamı, “ölçme ya da değerlendirme için belirlenen ölçüt ya da bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işarettir” (Redhouse Büyük El Sözlüğü, 1995: 84).

Sabit nokta veya bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan nirengi işareti olarak ifade edilen benchmark, ölçümlerde referans alınacak nokta anlamına da gelmektedir (Demirdöğen ve Küçük, 2003: 304).

Aktan (2007), benchmarking kavramının Türkçe’ de tam olarak karşılığının olmadığını öne sürmekte ve “kıyaslama” ve “karşılaştırma” şeklinde yapılan tercüme kavramı açıklamaya yetmediğini ifade etmektedir. Bu nedenle benchmarking kavramını, sadece kıyaslama ve karşılaştırmalar yapmak değil, diğer organizasyonlarla kıyaslama ve karşılaştırmalar yaparak en iyi uygulamaları tespit etmek ve söz konusu organizasyonun yapısına ve süreçlerine uygun bir şekilde uyarlamak olarak ele almıştır. Bunun sonucunda ise, benchmarking kavramını, “en iyi uygulamaların adaptasyonu” şeklinde tanımlamıştır (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 28).

Xerox'un 1979'da yaptığı tanıma göre benchmarking, ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların, dünya lideri olarak bilinen en güçlü rakipler ve örgütlerle sürekli ölçülüp karşılaştırılmasıdır (Seymen ve Bolat, 2002: 180).

Benchmarking: Camp; Zairi; Farm ve Camp; Cook ve Murphy tarafından, daha yüksek bir performans standardının başarılması ve geliştirilmesi için bir örgütün içsel ve dışsal olarak değerlendirilmesiyle elde edilen en iyi uygulamaların tanımlanması, belirlenmesi, ölçülmesi, karşılaştırılması, öğrenilmesi, uyarlanması ve uygulanması için sistematik ve sürekli bir süreç olarak tanımlanmıştır (Ensari, 2004: 32).

Benchmarking, Binder vd. (2006), Wong ve Wong (2008) ve Rigby'nin (2001) tanımlarından yola çıkılarak, dahili ürün ve servislerin, rakiplerinkiler ve en iyi örnekler ile karşılaştırılmasını sağlayan aynı zamanda sürekli gelişim sağlayan en iyi ve verimli uygulamaları ve inovatif fikirleri araştıran sistematik bir uygulama olarak tanımlanabilir (Tektaş ve Tosun, 2010: 32).

Benchmarking, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usullerini kendi yapısıyla kıyaslaması ve bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları dikkate alarak gerekli düzenlemeleri hayata geçirmesi olarak tanımlanmaktadır (Bumin ve Erkutlu, 2002: 90).

D. T. Kearns'a göre benchmarking, en güçlü rakipler ya da endüstri önderi olarak bilinen işletmeler karşısında ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların sürekli ve sistematik olarak ölçülmesi ve böylelikle pazarda uzun dönemli rekabet üstünlüğünün sağlanmasıdır (Dokuzer, 2006: 11).

Freytag ve Hollensen (2001), kıyaslamayı, işletmelerin, stratejilerini ve performansını, işletme içinde ve işletme dışında kendi sınıfının en iyileriyle karşılaştırarak ölçmeye yarayan bir yönetim tekniği olarak tanımlamaktadır (Erdem, 2006: 68).

Hewlett-Packard tarafından kıyaslama, "performansta önemli iyileştirmeleri yapma çabasıyla diğer örgütlerdeki "sınıfında en iyi" süreçleri anlamak için işletme süreçlerini kıyaslamak" şeklinde tanımlanmaktadır (Kaya, 2003: 14).

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslamayı karşılaştırma olarak açıklamakta ve "dünyadaki en iyi kuruluşların uygulamalarını kıyaslayarak, bu uygulamaların kilit özelliklerini işletmeye uyarlama, örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak sürekli iyileştirme, en iyi olarak tanımlanan örgütlerin süreçleri ile karşılaştırma yaparak işletmenin atılımlarını belirleme ve işletmenin başka örgütlerden öğrenmesine yardımcı olma" olarak tanımlamaktadır (Demirdögen ve Küçük, 2003: 304).

1992 yılında “The Benchmarking Book’u yayınlamış olan Michael Spendoli’nin tanımı ise, “Benchmarking kendi işletmelerimizin süreçlerini iyileştirmek için “world class” olarak belirlenmiş işletmelerin durumlarını değerlendirerek kendi işlemlerimizi geliştiren sürekli ve sistematik bir süreçtir” şeklindedir. Pınar Süral Özer’e göre, buradaki “World class” dünyaca üstünlükleri kabul edilerek en iyi olarak belirlenen işletmeleri ifade etmektedir. International Benchmarking Clearinghouse(IBC) ise şu tanımı yapmaktadır; “Benchmarking başka birinin, bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp, geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır” (Özer, 1999: 5).

Özetleyecek olursak Benchmarking, işletmelerin sürekli değişen dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak, öğrenerek gelişmenin farkındalığıyla kendini diğer işletmelerle karşılaştırarak yönetsel süreçlerini gözden geçirmesi ve kendini kalite ve başarıya götürececek yenilikler keşfetmesini sağlayan bir süreçtir.

1.1.2. Benchmarking’in Önemi ve Özellikleri

İşletmelerin, stratejik planlama aşamasında gerçekçi hedefler belirlemede ve kendi alanında en iyi olmak üzere bu hedeflere ulaşmada kıyaslamayı felsefe olarak benimsemeleri gerekmektedir. İşletmeler kıyaslama çalışmalarıyla kendi sektörlerinde buldukları konumun ne olduğunu, rakiplere göre güçlü ve zayıf yönlerinin analizi imkanını bulmaktadırlar. Zayıf yönlerin iyileştirilmesine yönelik stratejilerin tespit edilmesi daha iyi uygulamaların incelenmesi ve öğrenilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla işletmeler kendi süreç yenileme çalışmalarında rekabette en önemli etken olan zamanı iyi kullanarak performanslarını artıracaklardır. Bunun yanı sıra işletmeler, iyi bir kıyaslama çalışmasıyla alanlarında en iyi olan işletmelerin uygulamalarını kendilerine uyarlayarak yeni fikirler üretme, işletme bütününde var olan başarıları bir araya getirme gibi faydalar sağlayabileceklerdir (Topaloğlu ve Sökmen, 2002: 9).

Benchmarking çalışmaları sonucunda en iyi uygulamalar ve yeni teknolojiler işletmeye kazandırılmakta, işletme stratejik olarak yönetilmekte, verimlilik artmakta, ürün/hizmet kalitesi iyileşmekte, çalışanların motivasyonu sağlanmakta ve bunların sonucunda müşteri istek ve beklentileri en iyi şekilde karşılanarak küresel rekabet ortamında üstünlük elde edilebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008: 6).

Benchmarking tekniğinin işletmeler açısından önemi, özellikle 1988 yılında verilmeye başlanan “Ulusal Malcolm Baldrige Kalite Ödülü” sonrasında daha da artmıştır. Benchmarking, bu ödülün verilmeye başlandığı tarihten sonraki altı yıl içerisinde 1000 puanlık gösterge çizelgesi içerisinde en yüksek yetkiye sahip yönetim kavramı durumuna gelmiştir. Benchmarking tekniğini kullanmak bir işletme açısından aşağıdaki nedenlerden dolayı önem taşımaktadır (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 29-30):

- İşletmenin rakipleri ile arasındaki farkı belirlenir.
- Bir ürün ya da hizmeti piyasa koşulları içerisinde hızlı ve etkin bir biçimde kıyaslamaya imkan vererek içsel standartları belirleme fırsatı yaratılır.
- Dünya genelindeki birçok sektör hakkında bilgi edinme, en iyiler düzeyinde kalite standartları belirleyebilme ve böylece içinde yer alınan sektörün en üstün sonuçlarını hedefleyebilme konusunda süreklilik arz eden fırsatlar sunulur.
- Dünya genelinde daha önce işletme ve kuruluşlarda denenip başarılı olmuş süreçleri inceleme, riski ve yatırımı en düşük seviyede tutmayı sağlayan uygulamalara sahip olma olanağı sağlanır.
- Eğer benchmarking ilişkileri gerçekten iyi bir seviyede ise Kendi Sınıfının En iyisi (Best in Class) firmayla temasa geçilerek henüz başlangıç aşamasında bile işbaşında yardım istenilebilir.
- Benchmarking aracılığı ile bu tekniğin kurucusu olan R.Camp'ın da üzerinde önemle durduğu performans üzerine daha iyi bir şekilde odaklanılır.
- Daha önceden bulunmuş olan yöntem ve tekniklerin tekrardan icat edilmesi için harcanacak çaba önlenmiş olur.

Benchmarking öncesi ve sonrası işletmelerin durumunu ekteki tablo ile ele alacak olursak benchmarkingın önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Tablo 1.1: İşletmelerin Benchmarking Öncesi ve Sonrasının Karşılaştırılması

KRİTER	BENCHMARKİNG YAPMADAN	BENCHMARKİNG İLE
Müşteri isteklerini belirleme	<ul style="list-style-type: none"> Geçmişe bağlı Sezgi Düşük uyum 	<ul style="list-style-type: none"> Piyasa gerçeği Objektif değerlendirme Yüksek uyum Endüstri eğilimleri
Efektif amaçlar ve hedefler belirleme	<ul style="list-style-type: none"> Dış gözlem eksikliği Tepkisel Geri kalmış endüstri Tarihsel temelli rutin artışlar 	<ul style="list-style-type: none"> Denenmiş örnekler üzerine kurulu İnanılabilir tartışılmaz Aktif Endüstri öncülüğü
Verimlilikte doğru ölçütler geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> Geçici projelerle uğraşmak Bilinmeyen avantajlar ve zararlar En kolay yolu izleme 	<ul style="list-style-type: none"> Gerçek sorunları çözme Ürünleri anlama En iyi endüstriyel uygulamalara dayalı
Rekabetçilik	<ul style="list-style-type: none"> İçe kapanma Evrimsel değişim Düşük katılım 	<ul style="list-style-type: none"> Rekabet anlayışının somutlaştırılması Güvenirliliği kanıtlanmış ve teknolojileri çok hızlı bir şekilde uygulayarak iyileştirme Yüksek katılım
Endüstride en iyi uygulamalar	<ul style="list-style-type: none"> Burada henüz keşfedilmedi Az miktarda çözüm Endüstriyel ilerlemenin ortalaması Rakibi çılgınca yakalama çabası 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni çekim merkezi ve teknolojiler üzerine araştırmalar Çok seçenek İş uygulamasında atılım Üstün performans

Kaynak:Saraç, 2006: 62.

Benchmarkingın temel özellikleri şu şekildedir (Saruhan, 1998: 236; Sorularla Kıyaslama, 2004: 13):

- Aktif ve sürekli değişim ve gelişim için odaklılık esastır,
- Atılımcı ve olumlu bir yaklaşımdır,
- Değişim için en geçerli kanıttır,
- Yeni fikir ve görüşlere açıktır,
- Uygulamalara yöneliktir,
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür,
- Başkalarından önce kendi üstünlüklerini bilmeyi gerektirir,
- Liderlik pozisyonuna odaklanır,
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır,
- Temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçülebilir niteliktedir,
- İlerlemeyi hedefler, kararlı ve disiplinli olmayı gerektirir,
- Üst yönetim desteğine dayanır.

Benchmarkingın özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için sadece benchmarkingın ne olduğunu değil, aynı zamanda ne olmadığını da belirtilmesi kavramın anlaşılabilirliği açısından açıklayıcı olacaktır. Buna göre 1.2.de verilen bilgiler benchmarkingın ne olmadığı hakkında bilgi sunmaktadır (Ensari, 2004: 40).

Tablo 1.2: Kıyaslama Ne Değildir?

Kıyaslama Nedir?	Ne Değildir?
İşbirlikçi bir şekilde en iyiyi gerçekleştirmeye girişmektir.	Yalnızca rekabetçi analiz değildir.
Amaç, üstün performansın temelini oluşturan durumlar ve süreçler hakkında bilgi sahibi olmaktır.	Grup(league) tablolarının karşılaştırılması değildir.
Kıyaslama projeleri birkaç aya yayılabilir ve çevresel değişikliklerin arkasında kalmamak için periyodik olarak yinelenmesi önemlidir.	Bir an önce bitirilecek hızlı bir eylem değildir.
Hızlı değişen durumlarda iyi uygulamalar çok hızlı biçimde eskimektedir. Ayrıca başkalarının farklı şeyler yaptığı gerçeği, onların daha iyi oldukları anlamına gelmez.	Kopyalama değildir.
Açıklık ve dürüstlük, başarılı kıyaslama için temel önemdedir.	Ajanlık etmek ya da ispiyonlamak değildir.
Eğer alan ziyaretlerine girilmişse, analizle sonuçlanacak yapılmış bir programın bir parçası olmalıdır.	Sanayi turizmi değildir.

Kaynak: Ensari, 2004: 40

1.1.3. Benchmarking'in Temel İlkeleri

Bireylerin ve örgütlerin benchmarking uygulamalarını doğru ve etkili bir şekilde yürütebilmelerine yardımcı olmak, bu çalışmalardan sağlanan faydaları artırmak ve yaygınlaştırmak ve benchmarking konusunda bir başvuru merkezi oluşturmak amacıyla, 1991'de merkezi Houston'da bulunan Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (American Productivity and Quality Center -APQC-) tarafından Uluslararası Kıyaslama Takas Odası (The International Benchmarking Clearinghouse) kurulmuştur. Herhangi bir alanda kıyaslama yapmak isteyen örgütler bu kuruluşa başvurduklarında, öncelikle kendilerini tanıtıcı bilgileri içeren bir formu eksiksiz doldurmalıdırlar. Bu bilgiler, kuruluş tarafından oluşturulmakta olan veri tabanına girecek ve böylelikle kıyas ortağı olarak düşünülen örgüt veya örgütlerin, başvuru sahibi örgütü tanımasını ve ortaklığa kabulkararını vermesini kolaylaştıracaktır (Seymen ve Bolat, 2002: 215).

Benchmarking çalışmaları yapılırken çalışmanın belli bir düzen içerisinde olması başarıya ulaşmak açısından önemli ölçüde etkili olacaktır. Sürekli iyileştirme

amacı ile benchmarking için en iyi uygulamalar aranırken işbirliğini kolaylaştırmak ve profesyonellik ve verimlilik sağlamak amacı ile APQC (American Productivity and Quality Center) tarafından önerilen temel ilkeler şunlardır (Onay, 1993: 23):

- **İlk Temas İlkesi:** Olanak verdiğiince ilk teması kıyaslama için belirlenmiş bir kişi yapmalıdır. Daha sonraki aşamalarda ortak kararlar temas edecek başka kişiler belirlenebilir.
- **Hazırlık İlkesi:** Benchmarking çalışması yapacak olanlar benchmarking sürecinin ve katılanların verimlilik ve etkinliklerine katkıda bulunacak yöndeki inançlarını göstermek üzere ilk ilişkiden önce uygun hazırlıkları yapacaklardır.
- **Yasallık İlkesi:** Serbest ticaretin sınırlanması, anlaşmalı pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, muvazaalı anlaşmalar, rüşvet ya da diğer uygunsuz durumların (örneğin ticari sırların uygunsuz şekilde sağlanmış bilgilerin) açıklanması ya da kullanılmasına yol açacak görüşme ve eylemlerden kaçınılmalıdır.
- **Değişim İlkesi:** Herhangi bir bilgi istemi, isteyeninin benzer bilgiyi aynı ayrıntı düzeyinde vermeye istekli olduğu anlamına gelir.
- **Gizlilik İlkesi:** Benchmarking için bilgi değişimi ilgili kişi ve şirketler için gizlilik içerir. Tarafların oluru alınmadan herhangi bir bilgi üçüncü taraflara aktarılmamalıdır. Ayrıca bir şirketin bir benchmarking çalışmasına katıldığı da izni alınmadan başkalarına duyurulmamalıdır.
- **Kullanım İlkesi:** Benchmarking için işbirliği sonucu elde edilen bilgiler sadece katılan şirketlerin kendi işlerinde iyileştirme ve ilerleme için kullanılmalıdır. Bir katılımcının adı verilerek onunla ilgili veri ya da uygulamalarının kullanılması ya da duyurulması o katılanın iznini gerektirir.
- **Üçüncü Taraf İlkesi:** Üçüncü tarafla ilgili bilgi istenildiğinde şirket ismi verilebilir ancak kişisel bağlantı istenirse önceden o kişinin izni alınmalıdır.

Benchmarking'in gerçekleşebilmesi için mutlak anlamda bulunması gereken ilkeler şöyle ifade edilebilir (Akal, 1993: 102):

- **Karşılıklı Yarar:** Katılımcılar karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmalıdırlar.
- **Benzerlik:** Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasındaki benzerlik ve karşılaştırılabilir nitelikler var olmalıdır.
- **Ölçüm:** Benchmarking bir ölçme yöntemidir. Amaç, belirlenen alanlarda yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesidir. Bu nedenle ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalıdır.
- **Doğruluk:** Kullanılan verilerin nesneliği ve güvenilirliği olmalıdır. Tahmini ve özel değerlendirmelerin kullanılmasından kaçınılmalıdır.
- **Uygunluk:** Benchmarking yönetiminin yatırım stiline uygun olmalıdır.

1.1.4. Benchmarking'in Unsurları

Benchmarking'in unsurları şunlardır (Kıyaslama(Benchmarking), 2000: 14-15):

- **Benchmarking:** İş süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileşmeyi sağlama süreci.
- **Benchmarking Ortağı:** Benchmarking sürecini birlikte yürüten kuruluşlar.
- **Performans Kriteri:** Benchmarking yapılacak sürecin kendisini veya süreç çıktısının etkinliğini ölçmek için belirlenmiş olan özellikler, parametreler.
- **Benchmarking Ölçümü:** Performans kriterlerinin rakamsal ölçümleri.
- **En iyi Uygulama:** İlgi duyulan süreçte, iş mükemmelliği yolundayaratıcı, yenilikçi ve başarılı olarak tanınan/saptanan organizasyonun uygulamaları.

- **Sınıfında En iyi:** Sınıfında en iyi ürün veya süreç.
- **Ortak İlgi Grupları:** Bilgi ve deneyimlerini paylaşmak üzere kuruluşların süreç sahibi ve çalışanlarından oluşan, zaman zaman yüzyüze veya network yoluyla temasta olan gruplardır.
- **Konsorsiyum Çalışmaları:** Bağımsız kuruluşlarca yapılan ve çokkatılımcıyı içeren benchmarking çalışmaları. Çalışmanın sonunda en başarılı kuruluşların uygulamaları, kritik ölçüm kriterleri ve başarılı kuruluşların uygulamaları yer alır.
- **Bilgi Paylaşım Kuralları:** Benchmarking çalışması yürüten kuruluşların uyacakları kuralları içeren protokol (gizlilik, yasallık, hukuka uygunluk).

1.1.5. Benchmarking Uygulama Kategorileri

Ernest & Young ve Amerika Kalite Vakfı'nın desteğiyle yapılan yeni bir araştırmada firma ölçeklerini dikkate alarak benchmarking uygulayan firmaları üç kategoriye ayırabiliriz (Avcı, 2007: 28):

Çıracak (Novice): Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Firma dünya çapındaki firmaları değil, rakiplerini taklit etmeye çalışmalı.
- Yeni ürünler ve çoğunlukla fiyat ve güvencilik kriterlerini seçen müşterilere güvenmeli.
- Fiyat düşürme potansiyeline odaklanabilmeli, bunu 'geliştirmeden almalı' ve desteklemeli.
- İşçiler takım çalışması ve kalite için ödüllendirilmeli.
- Firma kendi prosesini katmalı, bu prosesi basitleştirmeli ve hızlı bir biçimde pazara sunmalıdır.

Usta (Journeyman): Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Bu kategorideki firmalar, işçileri kendi yaptıkları işleri daha da basitleştirmelerikonusunda cesaretlendirmeli.
- Pazardaki liderleri ve dünya çapında firmalarla rekabet etmeye çalışmalı.
- Tüketici hareketi, biçimsel Pazar araştırmaları ve dahili düşünceler, fikirler ve öneriler yeni ürünlerin genelinde kullanılmalı.
- Firma sunduğu malın kalitesini belirlemeli ve daha sonra fiyatına bakmalı.
- Çalışanların ve yöneticilerin çalışmaları, takım çalışması ve kalite ile bağlantılı olmalıdır.
- Firma katılan her işçinin pratikliğini geliştirmeli.
- Pazara sunum zamanını bilmeli ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmelidir.

Uzman (Master): Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Bu kategorideki firma kendi yönetimine güvenmeli.
- Geleceğe dönük prosesler üzerinde sıkı bir işbirliği içinde takımlar durmalı (ürün geliştirme ve strateji belirleme gibi).
- Ürünün gelişimi, ürüne olan katkı ve müşteri servisi dünyadaki en iyi olan ile karşılaştırılmalıdır.
- Müşteri bilgisi kıyaslaması ve ise ilgili araştırmalar ve gelişmeler yeni ürünlerin genelinde kullanılabilir.
- Firma ihtiyacı ayırt edebilmelidir, bu da firmaya teknolojik avantaj sağlar.
- Stratejik ortaklıklar ürün çeşitliliğinde kullanılmalı.
- Üst yönetici, takım çalışması ile kalite arasında bağlantı kurabilmelidir (Avcı, 2007: 28).

1.1.6. Benchmarking'in Avantajları ve Dezavantajları

Benchmarking'in belli başlı avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mert, 2006: 18-19):

1. Çalışma öncesi iki şirket birbirini tanıdığı ve genel sunuşlar gerekmediği için zaman tasarrufu sağlanacaktır.
2. Şirketler programa katıldıkları için hassas bilgi konusunda herhangi bir sorun olmayacaktır.
3. Benchmarking çalışması sırasında iki şirket arasındaki ilişkileri doğrudan geliştirme olanakları vardır.
4. Benchmarking ortağı olmakla ortak, benchmarking nasıl uygulayacağını öğrenir bu da başka gelişmelere yol açar.
5. Denenmiş kıyaslamalar başarılarını ispat ettikleri hedef değerlerimizin doğruluğunu sağlar.
6. Hedeflerde dışarı bakma şirket içindeki olası değişime karşı dirençleri kırar.
7. Kararlar somut verilere ve değerlere dayanır.
8. En iyi uygulamaların öğrenilmesi verimlilik artışı ve teknolojik sıçramadolarayısıyla rekabette avantaj sağlar.
9. En iyi uygulamaların şirkete kazandırılmasını sağlar.
10. Benchmarking ortağı olmanın bir sonucu olarak ortak söz konusu sürece giderek artan ilgi nedeniyle bazı gelişmeler sağlayabilir. Bu ortak olma olgusunu dahada çekici hale getirir ve karşılığında benchmarking şirketi için de faydalıdır. Çünkü daha yüksek performansa sahip ortağı olur.
11. Stratejik ortaklar, yani dağıtımıcılar, müşteriler ya da yatay ortaklar genelde ortaklarının sağladığı gelişmelerden faydalanır. Dağıtımıcı daha yüksek satış düzeyiyle, daha istikrarlı müşterisi olduğu için müşteri daha iyi performans gösteren daha istikrarlı bir dağıtımıcısı olduğu için faydalanacaktır. Bu nedenle stratejik ortaklıklar genelde benchmarking ortakları olmak isteyecekler ve belkide benchmarking şirketine öncelik tanıyıp bilgiye ulaşmasında kolaylıklar gösterecektir.
12. Çalışanların motivasyon ve verimliliğini yükseltir.
13. Yeni ve yararlı profesyonel ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur.
14. Yeni teknolojik gelişmelerin şirkette uygulanmasını sağlar.

Benchmarkingın dezavantajlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Eryılmaz, 2009: 51; Sorularla Kıyaslama, 2004: 16):

1. Bir dağıtımçı ile benchmarking uygulandığında, dağıtımıcının “kendini satma” içgüdüleriyle daha iyi işleyen ürünlerin ve süreçlerin sunulmasına çok daha fazla zaman ayırması gibi bir tehlike söz konusu olabilmektedir.
2. Herhangi bir stratejik ortağın “olduğundan daha iyi görünme” isteğiyle benchmarking çalışmasında yanlış bilgiler vermesi söz konusu olabilmektedir.
3. Benchmarking ortağı yatay bir ortak ise, örneğin bir ortak girişim şirketi söz konusuysa, bu ortağın bir rakip olması olasıdır. Bu da muhtemel bir rakibe avantaj sağlamasına sebep olabilecektir.
4. Eğer iki işletme müşteri-dağıtımçı ilişkisi içine girmişse, fiyat ve teslim koşulları görüşmelerini etkileyebilecek bilgilerin açığa vurulması tehlikesi bulunmaktadır.

1.2. BENCHMARKİNG KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ

Benchmarkinge yönelik ilk uygulamalar çok eskilere dayanmaktadır. Örneğin; Ford’un kurucusu Henry Ford, yürüyen bant sistemiyle üretimi, 1912’de Chicago’da bir tanıdığını görmek için gittiği mezbahadan esinlenerek geliştirmiştir. Kasapların her birinin karkasın belirli bir bölümünü keserek, kalanını diğer arkadaşlarına devrettiğini gören Ford, aynı yöntemi otomobil yapımında da ufak bir farkla uygulamıştır. Çengellerin üzerinde kaydığı çelik ray yerine, hareketli bir band uygulaması geliştirmiştir. Yine 1950’li yıllarda Toyota’nın kurucusu, oğlu Eiji Toyoda’yı General Motors, Ford gibi otomobil devlerini incelemek üzere A.B.D.’ye göndermiştir. Eiji Toyoda sadece bu işletmeleri ziyaret etmekle kalmamış, süpermarketlerde bile gözlemlerde bulunmuştur. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulmasından etkilenen Toyoda, Japonya’ya dönüşte “just-in-time” ya da “tam zamanında üretim, sıfır stokla çalışma” olarak adlandırılan sisteminin ilk uygulamalarını başlatmıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 6).

Benchmarkingın yönetsel bir araç olarak kullanılmaya başlamasının ardında yatan felsefe uzak doğu kökenlidir.“Eğer düşmanınızı ve kendinizi tanıyorsanız, yüzlerce savaşın sonucundan korkmanız gerekmez” diyen Çin Generali Sun Tzu benchmarkingın yönetsel bir araç olarak kullanılmasının altında yatan felsefeyi tanımlamaktadır.Japonya’da kıyaslamaya eşdeğer olan kavram “Dantatsu” adını almakta ve “En iyinin en iyisi olmak” manasına gelmektedir (Tikici, 2004: 81). Japonya’da “dantatsu” kavramına dayanarak yapılan kıyaslama faaliyetlerinin sistematik bir uygulanişı ve yönetsel bir araç haline getirilip “Benchmarking” adını alması Japonya’da değil, Amerika Birleşik Devletlerinde gerçekleşmiştir (Özer, 1999: 12).

Benchmarking kavramının temelini oluşturulması çok daha öncelere dayanmaktadır. 19.yüzyılın sonunda Frederick Taylor tarafından gerçekleştirilen bilimsel yöntem üzerine çalışmalar, kıyaslama kavramının ilk kullanımını temsil etmektedir. Yaklaşık son 30 yıldan beri de benchmarking; iş sektöründe, çalışmalar üzerine planlanan her süreçte “en iyi uygulamaları” ortaya çıkaran bir araştırma yaklaşımı olarak popülerlik kazanmaktadır (Ensari, 2004: 28).

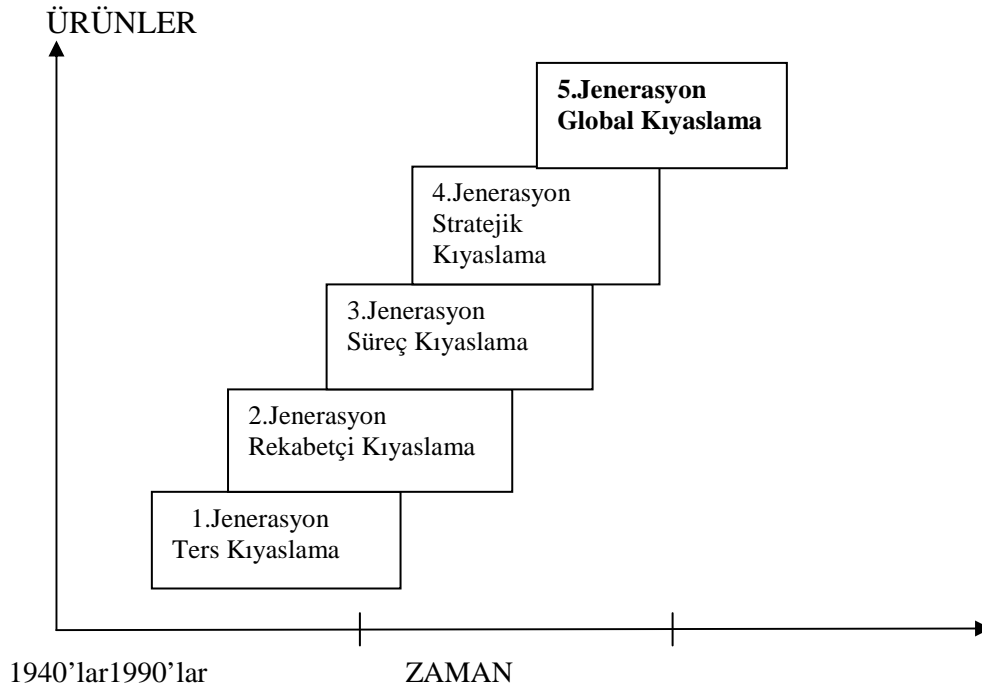
Japonlarda en iyi olabilmek manasına gelen kavram yönetsel araç olarak ilk kez Xerox tarafından kullanılmıştır.1959’da ilk fotokopi makinesini pazara sunan Xerox, güçlü rakiplerin olmayışı nedeniyle müşteri isteklerini önemsememiştir.1970’lere gelindiğinde ise Japon üreticiler pazara yeni ve ucuz mallar sokmuşlardır, bu durum doğal olarak Xerox’un pazar payının düşmesine sebep olmuştur.Pazar payının düşüşü ve Japonların giderek artan pazar payı sonunda, Xerox yönetimi uzun süren araştırmalar yaparak konunun sebebini bulmaya çalışmışlardır.Xerox Japonya’daki üreticisi olan Fuji Xerox’un fotokopi makinelerini daha ucuza mal etmesinin sebeplerini benchmarking tekniği ile araştırarak, Fuji Xerox’da uygulanan başarılı yönetim tekniklerini Xerox’a uyarlanmış ve aradaki performans açığı kapatılmıştır. Rakip ürünleriyle başlayan ve rakiplerin iş süreçlerinin incelenmesiyle devam eden bu çalışmalar 80’li yılların başlarında Xerox’un faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bu süreç içerisinde Xerox, küçük bir hizmet işletmesi olan ve müşteri taleplerini hızla ve son derece düşük hata oranlarıyla karşılamakta ün yapmış L.L.Bean’nin pek çok uygulamasını kendi iş süreçlerine

uygulayarak gelişme sağlayabilmiştir. 1983 yılına gelindiğinde Xerox Kalite, Problem Çözümü ve Benchmarkingden oluşan “Kalite Aracılığıyla Liderlik” adını verdikleri bir program uygulamaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi(TKY) anlayışı yayıldıkça, yönetsel bir araç olan benchmarkingın de önemi artmıştır. 1972’de Xerox’a girerek L.L.Bean ile yapılan benchmarking çalışmasını yöneten Robert C. Camp’a göre Benchmarkingın iş dünyası için popüler bir kavram haline gelmesinin iki nedeni vardır. Birincisi; “benchmarking kalite alanında sıcak bir konu haline gelmiştir”.İkincisi; “Ulusal Malcom Baldrige Kalite Ödülü” uygulamalarında bir kıstastır.Nitekim 1989’da Xerox Japonların en büyük onur saydıkları “Deming Ödülü” ile eşdeğer olan “Ulusal Malcom Baldrige Kalite Ödülü”nü benchmarking çalışmalarının başarılı sonuçları sayesinde almıştır (Özer, 1999: 12-14).

Toplam Kalite Sürecinin bir parçası olan benchmarking kavramı 1980’lerin başında ortaya çıksa da işletme başarısını geliştirme aracı olarak kabul edilmesi 1990’ların başına rastlamaktadır. 1985’de Fortuna Dergisinin 500 büyük şirketi arasında hiç benchmarking faaliyeti yokken 1990’da 500 büyük şirketin yarısı bu tekniği kullanmaktaydı (Bedük, 2002: 4).

Kavramların tarihi gelişimini incelemede Watson kıyaslamasının sanattan bir bilime doğru hareket ettiğini belirtir (Tikici, 2004: 84).

Şekil 1.1:Kıyaslama Sanatındaki Gelişim



Kaynak: Tikici, 2004: 84

Bu jenerasyonlar şu şekildedir (Tikici, 2004: 84-85):

İlk Jenerasyon: kıyaslama sanatındaki gelişimin ilk safhası olan ters mühendisliğin özellikleri; ürünün özelliklerini, işlevselliğini ve rekabetçi önerilerin performansını kıyaslama, rekabet ve teknik ürün analizi gibi konulardır.

İkinci Jenerasyon: Kıyaslama sanatındaki gelişimin ikinci safhası olan rekabetçi kıyaslamamanın özellikleri, 1976-86 tarihleri arasında olup Xerox tarafından rakip süreçlerin firma süreçleriyle kıyaslanması şeklindedir.

Üçüncü Jenerasyon: Kıyaslama sanatındaki gelişimin üçüncü safhası olan süreç kıyaslamasının özellikleri; 1982-88 tarihleri arasında olup, öğrenmenin endüstri dışında yapılabildiği, bir işi daha iyi yapabilmek için daha ayrıntılı bilgiye gereksinimin olduğu şeklindedir.

Dördüncü Jenerasyon: Kıyaslama sanatındaki gelişimin dördüncü safhası olan stratejik kıyaslamamanın özelliği; ortalık perspektiflerini, sürekli ve uzun dönemi,

süreçte esaslı değişimler yapmayı içeren(yani değişim mühendisliğinin destekler) alternatifleri değerlemek, stratejileri yürütmek ve dış ortaklardan alınan başarılı stratejileri anlayarak ve adapte ederek performansı iyileştirmek için sistematik bir süreç gerçekleştirebilmektir.

Beşinci Jenerasyon: kıyaslama sanatındaki gelişimin beşinci safhası olan global kıyaslamanın özelliği ise uluslararası meselelere köprü olmayı, karşılıklı(çapraz) kültürel engelleri ve işletme süreç farklılıklarını yok etmeyi içeren global öğrenmedir.

1970’lerde Japonya ve 1980’lerde Amerika’da yaygın bir şekilde uygulanmaya başlayan benchmarking faaliyetlerinin Avrupa’daki gelişimi 1990’lı yıllarda hız kazanmış son yıllarda da Türkiye’de uygulanmaya başlanmıştır.

Ocak 1986’da Gümrük Birliği’ne girilmesi ile daha yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalan şirketler rekabet edebilmek ve rakiplerinden geri kalmamak amacıyla süreçlerini, kalitelerini sürekli iyileştirmeye yönelmişlerdir. Yoğun rekabet ortamında belirgin avantajlar elde edebilmek için, özellikle ödül alan ve başarılı olarak kabul edilen şirketleri kendilerine örnek almışlar ve bu yaklaşımı güderek uygulamalarını iyileştirme gereği duymuşlardır (Pekdemir, 2000: 5).

Ülkemizde, daha iyi hale getirme çabalarını teşvik eden bir başka unsur ise, 1993 yılından bu yana TÜSİAD ile KAL-DER’in birlikte verdiği “Ulusal Kalite Ödülleri”dir(Bedük, 2002: 5).

Sabancı Holding şirketleri Beksa-Brisa-Dusa-Kordsa-Olmuxsa tarafından benchmarking çalışmalarına sistematik bir yapı kazandırmak amacıyla 1997 yılında kurulan “BENCHSA” adlı bir çalışma grubu; “benchmarking”i bir süreç olarak ele alıp, gerekli altyapının oluşturulması ve uygulamaların yaygınlaştırılması için yönlendirmenin ve çalışmaların etkinliğini gözden geçirerek sürekli iyileştirmenin üzerinde önemle durmaktadır. 1995 yılında Eczacıbaşı Topluluğu’nda yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde; kuruluşların süreçlerini ve performanslarını sistematik olarak izlemek, ölçme sistemlerini geliştirip, verimliliği ve etkinliği artırmak, kuruluşların birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmak, sürekli

iyileşme ve gelişmeyi sağlamak amacıyla benchmarking tekniği en uygun araç olarak benimsenmiştir. İlk benchmarking çalışmaları pazarlama ve satış işlevlerinde uygulanmış ve çalışmaları yürütecek bir takım oluşturulmuştur. Beko Elektronik A.S.'inde, ülke sınırları dışındaki rakiplerle arasındaki statik ve dinamik maliyet boşluğunu ve rekabet dinamiklerini belirlemek, tehditleri fırsatlara, fırsatları ise gerçeğe dönüştürecek stratejileri saptamak amacıyla bir Benchmarking çalışması yapılmıştır (Karabulut, 2008: 9).

1.3. BENCHMARKİNG TÜRLERİ

Benchmarking türleri konusunda araştırmacıların farklı sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir.

Benchmarking konusunda yazılan ilk kitaplardan olan "*Benchmarking: The Research For Industry Best Practice That Lead To Superior Performance*" ın yazarı olan Rabert Camp'a göre dört tür benchmarking vardır ve özellikleri şu şekildedir (Bumin ve Erkutlu, 2000: 90-91).

- **İçsel(Dahili) Benchmarking:** Çoğu büyük ya da uluslararası işletmelerin farklı bölümlerinde benzer işlevler yer alabilmektedir. En kolay benchmarking işletme içerisindeki bu işlevleri kıyaslamaktır.
- **Rekabetçi Benchmarking:** İşletmenin rakiplerinin doğrudan kıyaslama ortağı olarak seçildiği benchmarkingdir.
- **İşlevsel(Fonksiyonel) Benchmarking:** benchmarking için seçilecek ortağın mutlaka işletmenin bulunduğu endüstriden olması gerekli değildir. Farklı endüstriden aynı işleve sahip bir benchmarking ortağı da olabilir.
- **Jenerik(Süreç) Benchmarking:** Bazı işletme süreçleri işletmelerin buldukları endüstriler ne kadar farklı olursa olsun birbirinin aynıdır. Bu süreçlerin isimleri farklı olsa bile amaçları aynıdır.

Tuominen, dört benchmarking türü olduğunu ileri sürmüştür (Ensari, 2004: 47-48):

- Stratejik Benchmarking
- Performans Benchmarking
- Süreç Benchmarking
- Yetkinlik(Compentence) Benchmarking

Michael J. Spendolini ise üç tür benchmarkingden söz etmiştir (Bedük, 2002: 23):

- İçsel(İnternal) Benchmarking
- Rekabetçi(Competitive) Benchmarking
- İşlevsel(Functional) Benchmarking

İşletmeler kıyaslama yapmaya başlamadan önce, uygulama yapmak istediği alanları belirler. Bu alanların seçilmesinde kıyaslama türleri yarar sağlar. Kıyaslama türleri; odaklanılan noktaya göre kıyaslama ve seçilen ortağa göre kıyaslama olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Çatı vd., 2007: 158).

1.3.1. Odaklanılan Noktaya Göre Benchmarking Türleri

Benchmarking çalışmasını neye odaklı yaptığımız dikkate alınırsa karşımıza 3 tür çalışma çıkar (Dokuzer, 2006: 59):

- Ürüne odaklı benchmarking
- Sürece odaklı benchmarking
- Stratejilere odaklı veya stratejik benchmarking

1.3.1.1. Ürüne Odaklı Benchmarking

Ürüne odaklı benchmarking, eski bir uygulamadır. Bu benchmarking türünde başka bir üreticinin ürünü parçalara ayrılır veya dikkatlice incelenir. Ürünü kıyaslanan diğer üretici, doğrudan bir rakip kardeş bir işletme, ya da aynı müşteriye tatmin etmeye yönelimin veya benzer teknolojileri kullanan rakipler dışındaki bir üretici olabilir. Ürüne odaklı benchmarking, örgütün kendi bünyesindeki bölümleri arasında da gerçekleştirilebilir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bölümlerin veya stratejik işletme birimlerinin; bölgeler, kültür ve örgüt yapısı içinde farklılık gösterebilmesinden dolayı işletmeler birbirleri arasında benchmarking yoluna gidebilirler (Çatı vd., 2007: 158).

Japonya'da en yaygın benchmarking türü, Japon işletmelerinin "ben de" mantığını yansıtan ürün odaklı benchmarkingdir. Japonlar yeni bir ürün gördüklerinde ya da var olan bir ürünlerdeki farklılıkları gördüklerinde kısa bir süre içinde "ben de" mantığıyla gördüklerinin aynısını uygulamaya başlamaktadırlar (Taşkıran, 2005: 1).

1.3.1.2. Sürece Odaklı Benchmarking

Sürece odaklı benchmarking, bir işletmenin kendi süreçlerinin sistematik olarak diğer işletmelerle karşılaştırılması ve bu süreçlere ilişkin en iyi uygulamaların belirlenerek, onlara ulaşılması için gerekli değişikliklerin yapılmasına yönelik faaliyetlerdir (Halis, 2001: 56).

Özellikle süreç üzerinde durulan bu benchmarking uygulamasında, dünya sınıfındaki şirketlerin yöntem, prosedür ve ticari süreçleri incelenerek, kuruluşun süreç ve yöntemleri ile kıyaslanır (Demirdöğen ve Küçük, 2003: 312).

Süreç odaklı benchmarking büyük oranda maliyetleri düşürmeyi ve üstün performans sağlamayı hedefler. Doğru süreçler, doğru çıktılar üretir. Rekabet edebilmek için ürün veya hizmet özelliklerinin mükemmeliyetinin yanında, ürün veya hizmet üretilen süreçlerin gelişimi de rekabet edebilirliği belirlemektedir. Bitmiş ürün veya hizmetin ötesine uzanarak ve süreçler üzerinde yoğunlaşarak, diğer işletmelerin sadece

ne ürettiğini değil aynı zamanda ürünü nasıl tasarladığını, nasıl ürettiğini ve pazarladığını inceleyerek önemli veriler elde edilir (Çolak, 1996: 118).

Bu benchmarking türü; üretim, pazarlama, eğitim, insan kaynakları vb. süreçlere uygulanabilir.

1.3.1.3. Stratejik Benchmarking

Stratejik benchmarking, başarılı işletmelerin izlediği stratejilerin ve strateji içindeki temel unsurların incelenmesi ve kıyaslanmasını ifade eder (Koçel, 2003: 412). Stratejik benchmarking, özellikle işletmelerin orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almakta çok önemlidir (Deniz, 1995: 23).

Bu tür benchmarkingde amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan başarıyı ortaya çıkarmaktır. Sürece odaklı benchmarkingde olduğu gibi “Bu süreçte nasıl başarılı olabiliriz?” diye sormak yerine, benchmarking, çalışmayı stratejik planlama sürecinin içine almaya çabalamaktadır. “Geleceğin olası ekonomik çerçevesinde nasıl World Class olabiliriz?” diye sormaktadır. Stratejik benchmarking uygulayan işletme, benchmarking ortağı olarak seçtiği işletmeyle, en başta stratejik amaçlarının karşılaştırmasını yapar (Özer, 1999: 54-55).

Stratejik benchmarking kavramı, stratejik planlama kavramıyla bağlantılı olduğundan daha çok üst yönetimin sorumluluğunu gerektirmektedir. Bu benchmarking türünde sonuçlara ulaşmak orta ve uzun vadede gerçekleşebilir. Dolayısıyla diğer türlere göre kıyaslandığında zor olarak nitelendirilebilir.

1.3.2. Seçilen Ortağa Göre Benchmarking Türleri

Kaynaklar incelendiğinde seçilen ortağa göre benchmarking; içsel, rekabetçi ve fonksiyonel olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır.

1.3.2.1. İçsel Benchmarking

Bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içindeki işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. Benchmarking çalışmasına yeni başlayanları çoğu işe bu yöntemle başlarlar ve diğer benchmarking türlerine göre daha çabuk sonuç alırlar. Bu benchmarking türünde bir işletmenin belirli bir bölümünde var olan iş süreçlerinin aynı işletmenin diğer bölümlerindeki iş süreçlerinden daha yüksek performansa sahip olduğu varsayımı vardır (Eryılmaz, 2009: 47).

Günümüzde büyük işletmeler iş uygulamalarını birden fazla departmanda, işletmede veya ülkede yürütmektedir. Bu tür kuruluşlar benchmarking faaliyetlerine farklı yerlerde yürütülen kendi iş uygulamalarını karşılaştırarak başlamaktadırlar. Bu uygulama özellikle farklı yerlerde faaliyette bulunan işletmeler için oldukça iyi sonuçlar verebilmektedir. Genellikle aynı grup içinde yer alan firmalar içsel benchmarkinge başvurmakta ve başarılı sonuçlar almaktadırlar. Diğer bir deyişle benchmarkingde öğrenme süreci işletmenin içinde başlamaktadır. Bu alandaki başarı, 'sağ elin yaptığıı sol elin bilmesi' işidir (Dokuzer, 2006: 67).

İçsel benchmarkingin en önemli avantajı, kullanılacak verilerin tek bir çatı altında toplanmış olmasıdır. Benchmarking ortağı bir işletme bulma sıkıntısı veya bu işletme ile bilgi alışverişinde bulunmadaki güven sorunu bu tür benchmarking için söz konusu olmamaktadır. İşletme tüm verilere kolayca ulaşabileceği için benchmarking süreci nispeten daha hızlı gerçekleşebilecek ve işletme dışından şahıslara gizli bilgiler verilmemiş olacaktır (Taşkiran, 2005: 21).

İçsel benchmarkinge; Xerox şirketinin ABD üretim uygulamaları ile Japonya uygulamalarını ve bölümlerin pazarlama stratejilerini karşılaştırması ile Sabancı ve KOÇ Holding bünyesinde yapılan çalışmaları örnek verebiliriz. Sabancı Holding bünyesinde yer alan ve 1993 yılında TÜSİAD- KALDER tarafından verilen Ulusal Kalite Ödülü ve 1996 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü alan BRİSA, diğer Sabancı grubu işletmelerine örnek teşkil etmiş ve grup içinde içsel benchmarking çalışmaları yapılmıştır. Yine KOÇ Holding bünyesinde yer alan ve 1997 yılında

TÜSİAD - KALDER Ulusal Kalite Ödülü alan Arçelik de diğer KOÇ Holding kuruluşlarına örnek gösterilmiş ve holding bünyesinde Arçelik merkezli içsel benchmarking çalışmaları yapılmıştır (Pekdemir, 2000: 23).

1.3.2.2. Rekabetçi Benchmarking

Rekabetçi benchmarking; rakip işletmelerin süreçlerinin doğrudan incelenmesine dayalı bir benchmarking türüdür (Çolak, 1996: 114). Bu tür bir uygulama için karşılaştırılabilirlik esastır (Akal, 1995: 100).

Rekabetçi benchmarking, işletmenin işlevlerinin, süreçlerinin, didinmelerinin, ürün ya da hizmetlerinin rakip işletmelere göre ölçülmesi ve kendi sınıfında en iyi olacak ya da en azından rakibinden daha iyi olacak biçimde gerçekleştirilmesi anlamına gelir. Bu tür benchmarking çalışmasında, kıyaslanan kuruluşun kendisini ve rakiplerini iyi tanıması gerekir. Bu şekilde kuruluş, ürünlerinin, hizmetlerinin, iş süreçlerinin ne durumda olduğunu saptamış ve pazardaki yerini belirlemiş olur. Bundan sonraki aşamada ise rekibin(benchmarking ortağının) seçimine karar verilir (Bedük, 2002: 30).

Benchmarking türleri arasında uygulanmasının en zor olanı rekabetçi benchmarkingdir. Çünkü rakiplerin bilgi paylaşımları alışılmadık bir durumdur. Üstelik çoğu kez rakibin karşı tarafa üstünlük sağlayacak bir uygulamaya ikna edilmesinin olanaklı olmayacağı düşünülür. Uygulamanın zorluğunun tek nedeni rakip değildir. Benchmarking yapacak olan işletmenin de rakibi düşman olarak görmesi çalışmayı zorlaştırır (Özer, 1999: 58).

1.3.2.3. Fonksiyonel(Sektör Dışı) Benchmarking

Ürün, servis ya da iş süreçlerinde en yüksek performansa sahip olan şirketlerin, hangi endüstride bulunursa bulunsun, bunların benchmarking ortağı olarak seçilip, bunlarla yapılan benchmarking çalışmalarına fonksiyonel benchmarking denir. Burada benchmarking ortağının bulunmasında herhangi bir sınır yoktur. Benchmarking ortağı herhangi bir ülkede ya da herhangi bir endüstride olabilir. Bu çalışmada yaratıcı düşünme yeteneği ön plana çıktığı için, böyle bir çalışmaya organizasyonların daha

azrağbet etmelerine rağmen bilgi ve tecrübe paylaşımının yüksek olması en avantajlı yönünü oluşturur (Duran, 2000: 65).

Benchmarking uygulanırken amaç seçilen ortakla yapılan çalışma sonucunda edinilen yaratıcı fikirleri uyarlayabilmektir. Mutlaka işletme içinde ya da rakiplerle benchmarking yapılmalıdır diye bir kural yoktur. Bilindiği gibi benchmarking “rekabet” kavramını klasik anlayıştan çok daha geniş kapsamlı olarak ele almakta ve farklı bir sektörden lider bir işletmenin de benchmarking ortağı olarak belirlenebileceğine işaret etmektedir. Benzer süreçlere sahip olan işletmeler söz konusu olunca benchmarking ortağı olarak seçilebilecek işletmelerin sayısı ve sektörleri artmaktadır. Bu durumda dünyanın her yerinde ve değişik işlerle uğraşan işletmeler olası benchmarking ortağı olabilmektedir. Benchmarking ortağı çoğunlukla benzer teknolojik ya da pazar özelliklerine sahip bir işletme olarak belirlenir. En gelişmiş benchmarking türü kendi sektörüyle sınırlı kalmayıp bütün sektördeki en iyi uygulamaları bulup çıkartan fonksiyonel (sektör dışı) benchmarkingdir denilebilir (Bedük, 2002: 31-32).

1.4. BENCHMARKİNG UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Aşağıda bazı işletmelerin başarılı benchmarking uygulamalarıyla ilgili kısa bilgilere yer verilmiştir (www.mehmetbas.com, (2014.07.28):

“LUCAS ENDUSTRIES”

1984’de Lucas’taki “Rekabet Avantajını Gerçekleştirme Planı” adı verilen ve buna göre her yöneticinin dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi şirket içi rakibi seçip arasındaki farkı kapatacak bir plan geliştirmesini gerektiren sistemi hazırlayarak çok başarılı sonuçlar elde etmiştir.

Örneğin Cwmbran’daki “Lucas Heavy Duty Breaking Systems” (Ağır Fren Sistemi Hizmetleri) ve Almanya Koblenz’deki “Lucas Car Breaking Systems” (Otomobil Fren Sistemleri) birimi arasında yapılan ödüllendirme ve ücret sistemi karşılaştırması Cwmbran’daki bölümlerin 17’den 4’e inmesini sağlamıştır. Konuyla

ilgili bir çalışma sonucunda da yıllık iş sözleşmeleri 5'ten 2'ye düşmüştür.Lucas'ta yapılan bu çalışmalar ilk benchmarking örneklerindedir.

“BRITISH RAIL”

British Rail'in yaptığı bir müşteri tatmini araştırmasında, temizliğin dakiklikten sonra hemen ikinci sırada geldiği saptanmıştır.Bu alandaki eksikliklerin bilincinde olan şirket bundan rahatsız olarak en iyi uygulamayı araştırmaya başlamıştır.Sonunda, en iyi uygulamanın yine bir taşımacılık şirketi olan British Airways' de olduğu belirlenmiştir. British Airways'de 250 koltuklu bir Jumbo jet, 11 kişi tarafından sadece 9 dakikada temizlenmekteymiş. Uçağın bu kadar kısa sürede temizlenebildiğini gören British Rail, kendilerinin de bunu yapabileceği düşüncesinden yola çıkarak kendi temizleme sürecinin etkinliğini artırma yolları geliştirmeye başlamıştır.

Sağlanan başarı sonucu bugün, British Rail'de temizlikçiler 12 vagonlu, 660 koltuklu bir treni sadece 8 dakika içinde temizler hale gelmişlerdir.

“COMMINS ENGINE COMPANY”

Commins Engine Company gemi dizel motorları üreten bir şirkettir.Bu şirkette daha önceleri sipariş tarihi ve malın teslim tarihi arasındaki süre 8 aydır. Ancak şirketin aldığı işlerde gerileme başlayınca ve işlerini rakip firmalar kaptırdıklarını fark edince iş süreçleriyle ilgili benchmarking yapmaya başlamışlardır.

Yapılan incelemelerde siparişe yanıt verme açısından en kritik alanlardan birinin üretim hatlarında montaj olduğu anlaşılmıştır.Bilgi toplama çalışmaları sonucunda, ağır toprak taşıma ekipmanları üreten Komatsu'ya ulaşılmıştır.Komatsu ile iletişim kurmadan önce Commins ekibi, montaj işlemlerinin Komatsu'nunki ile benzer olduğunu düşünmektedirler; ancak ekip daha sonra Komatsu'nun rekorunun Commins'inkinden çok daha iyi olduğunu görmüşlerdir.

Komatsu benchmarking ortağı olarak işbirliği yapmayı kabul edince, tartışma grupları oluşturulmuş ve çok kısa bir süre içinde benchmarking planı uygulamaya konulmuştur.

Bu işbirliğinde sorumluluğun önemli bir bölümünü İngiltere'den Japonya'ya giden beş kişilik bir ekip üstlenmiştir. Ekip bir kaç ay kaldığı Japonya'da Komatsu'nun işlemlerini izleyerek Commins'deki işlemlerle karşılaştırmış, İngiltere'ye döndükten sonra da Komatsu'da keşfedilen bazı değişiklikler uygulamaya başlanmıştır. Sonraki bir yıl içerisinde teslim süresi 8 aydan 8 haftaya indirilmiştir. Bu zaman süresince, keşfedilen diğer gelişmeler Japon ortağa da bildirilmiştir.

Benchmarking'in başlamasının üstünden 2 yıl geçmeden, karşılıklı olarak çalışmaların paylaşılması sonucu teslim süresi 8 güne indirilmiştir. Öte yandan şirketin pazar payı da iki katına çıkarılmıştır.

Bugün, Commins hızlı teslimatın getirdiği avantajla rakiplerine göre daha yüksek fiyat belirleyerek, kar marjını da yükseltme imkanına kavuşmuştur.

Yukarıda yer verilen örneklerde Commins'in çalışmaları, iki tarafın amaç ve program üzerinde anlaştığı resmi bir ortaklık, British Rail'ınki ise gayri resmi bir ortaklıktır.

Bundan başka Toyota'nın bir yetkilisinin Almanya'daki Volkswagen'i ziyareti sırasında kendi fabrikasında 4 saat olan 1000 tonluk "Schuller" preslerinin kurulma süresinin burada 2 saat olduğunu görmesi ve dönüşte Toyota'da bu sürenin düşürülmesi çalışmalarıyla 3 ay içinde 3 dakikalık değişim süresine ulaşılması da sıradan bir ziyaret sırasında yapılan benchmarking'e güzel bir örnektir. Ayrıca bu, bir üst düzey yöneticinin kişisel olarak şirketi daha yüksek bir performansa getirebileceğinin de kanıtı olmuştur.

“XEROX”

1979 yılında Canon ABD’de piyasaya 10.000 dolara bir fotokopi makinesi sürmüştür. Bu fiyat Xerox’un aynı yıl aynı türde bir makineyi üretmek için harcadığı maliyetin altında bir tutardır. Xerox önceleri Canon’un pazar payını arttırmak için gerçek piyasa fiyatının altında bir fiyat belirlediğini düşünmüş fakat üretim mühendisleri Canon’un daha verimli üretim teknikleri kullandığı için maliyetinin daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Bunun üzerine Xerox bu piyasa koşullarında rekabet edebilmek için bir değişim programı başlatmaya karar vermiştir.

Xerox ilk olarak maliyetini düşürmek amacıyla Canon’un üretim süreciyle kendininkini benchmark etme kararı almıştır.

1980’den 1985’e kadar Xerox, Japonların uyguladıkları teknikleri benimseyerek birim maliyetini önceki yıllara oranla yarıya çekmeyi, envanter maliyetini de %60 oranında azaltmayı başarmıştır. Xerox aynı zamanda ABD’deki fotokopi makinesi pazarında payını %18’lerden %80’lere yükseltmiştir. Xerox’un bu başarısı bütün faaliyetlerini müşteri beklentilerine odaklamasından kaynaklanmaktadır. Xerox’un uyguladığı müşteri memnuniyeti ölçüm sistemi, şirketin müşteri memnuniyeti oranını %38’in üstüne çıkarmasında yardımcı olan faktör olmuştur. Bu sistemle, on yıldan fazla bir süredir ülke çapında 200.000 Xerox müşterisinin beklentileri her yıl ölçülüp buna göre gerekli düzenleme ve düzeltmeler uygulamaya konulmaktadır. Xerox’un yaptığı benchmarking çalışmalarında kullanılan çeşitli işletmeler ve benchmark edilen süreçler Tablo 1.3’de gösterilmiştir.

Tablo 1.3:Xerox'da Benchmark Edilen Süreçler

<u>Benchmarking Ortakları</u>	<u>Benchmarking Edilen Süreç</u>
American Expres	Faturalama ve Tahsilat
American Hospital Supply	Envanter Kontrolü
Florida Light & Power	Kalite Güvencesi Süreci
Ford Motor Company	Üretim Hattı Dizaynı
General Electric	Robot Sistemi
L. L. Bean	Depolama Operasyonları
Mary Key Cosmetics	Depolama ve Dağıtım
Cummins Engine Company	Günlük Üretim Planlaması
Procter & Gamble	Pazarlama ve Yönetime Katılma
Toyota	Kalite Yönetimi
Westinghouse	Barkod Uygulaması

Kaynak:Çağdaş Yönetim Kuramlarından Biri Benchmarking, www.mehmetbas.com, (2014.07.28):

Xerox'da yapılan çalışmanın sonuçları üst yönetimi tatmin etmiş ve benchmarking işletme genelinde uygulanacak bir çaba olarak benimsenerek tüm birimlerle maliyet merkezlerini de aynı prosedürü uygulamaya yöneltmiştir.Xerox'a göre rakip benchmarking ve iş gören gelişimi rekabetçi başarıyı sağlamakta anahtar rolü üstlenmektedir.

“COOPERVISION CILCO”

Coopervision insan gözü için protez mercek yapan bir şirkettir.Şirketin başkanı Robert Toni en iyi şirket uygulamalarını öğrenmeye karar verdiğinde bir düzine şirketi ziyaret etmiştir.Toni'nin işe bakışı, bu şirketler arasında bazı spesifik tıbbi aletlerde dünya liderliğini elinde tutan Advanced Cardiovascular System'deki kaliteye yönelik üretim yönetimini keşfettiğinde değişmiştir.

Advanced Cardiovascular'daki üretim düzeni Cilco'nunkinden çok farklı ve daha akıcıdır.Cilco da ayrı bir torna grubu, ayrı bir freze, ayrı bir temizleme ve bir satıh parlatma grubu mevcuttur.Cilco'daki üretim hatasında ilk soru "kimin hatası?" şeklindedir.Oysa Advanced Cardiovascular'da üretimin tüm aşamaları 8-9 kişiden oluşan "U" şeklindeki hücrelerde yapılmaktadır.Hücreler birbirinden bağımsızdır.Üretim bir hücrede başlayarak yine aynı hücrede bitmektedir.Hücre elemanları birden fazla beceriye sahip; makinelerin bakımlarını kendileri yapabilen, problemleri kendileri çözebilen ve üretim programlarını kendileri yapabilen seviyede elemanlardır. Robert Toni, Cilco'ya geri döndüğünde tüm sistemi değiştirmiştir. Bu değişimin fire oranına, üretim süresine ve maliyetlere olumlu etkisiyle 18 ay içinde sektörün bir numaralı firması haline gelen Cilco; pazar payını da %18'den %20'ye yükseltmiştir.

1.5. BENCHMARKİNG UYGULAMA AŞAMALARI

Benchmarking yaparken örnek alınacak işletmenin, ilgili endüstri dalında ya da başka bir sektörde faaliyet göstermesinden çok kendi alanından en başarılı işletme olması önemlidir. Bu yöntemin uygulamaya geçirilmesi sürecinde, en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bu işletmelerin performansını kendimizinki ile karşılaştırmak, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi daha sonra onların performanslarını aşmayı hedeflemek gerekmektedir (Mucuk, 2003: 181).

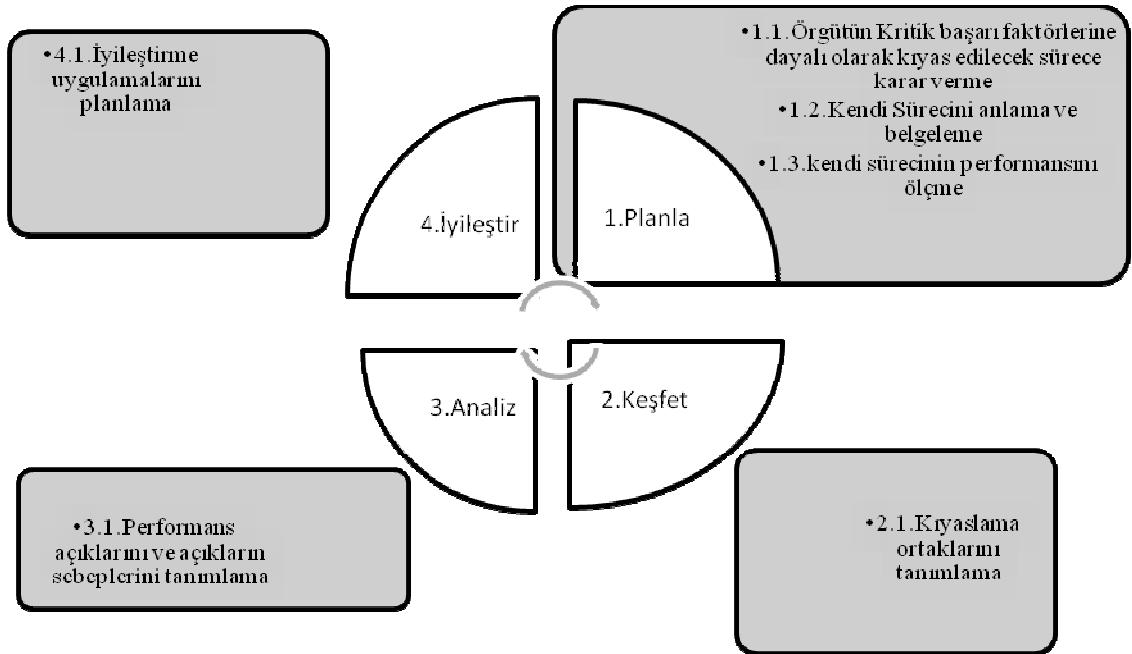
Konuyla ilgili literatür incelendiğinde benchmarking sürecinin belli bir sırayı izlediği görülmektedir.

Watson'a göre farklı örgütlerin büyük bir çoğunluğu kendilerine uygun modeller geliştirmişlerdir. Benchmarking döngüsüne öncülük eden proje araştırmalarında var olan 60 farklı model, bu varolan modellerin herhangi birinde kusurların bir kısmını ortadan kaldıracak olan yeni modeli dizayn etmek üzere analiz edilmiştir. Xerox ve Texas Instruments 10 adımlı bir süreç, Alcoa altı adımlı bir süreç kullanır ve AT&T 12 adımlı bir kıyaslama süreci geliştirmiştir. Farmer ve Tietz'e göre benchmarking, beş safhadan oluşur (Tikici vd., 2004: 103-104):

1. Firmalar içerisinde iyileştirme potansiyeli görülen bir faaliyeti tanımlamak.
2. Bu faaliyette bir dünya lideri olan bir firmayı tanımlamak.
3. Performans datasının değiş tokuşuyla kıyas edilmiş şirketle performans kıyaslamaları yapmak.
4. Performans farklılıklarının sebeplerini analiz etmek.
5. Kendi performansları ve faaliyetleri dikkate alarak amaçları yeniden tanımlama, süreçleri yeniden dizayn etme, beklentileri değiştirme bulgularını kullanmak.

Benchmarking döngüsü aşığıdaki şekildeki gibi ifade edilebilir.

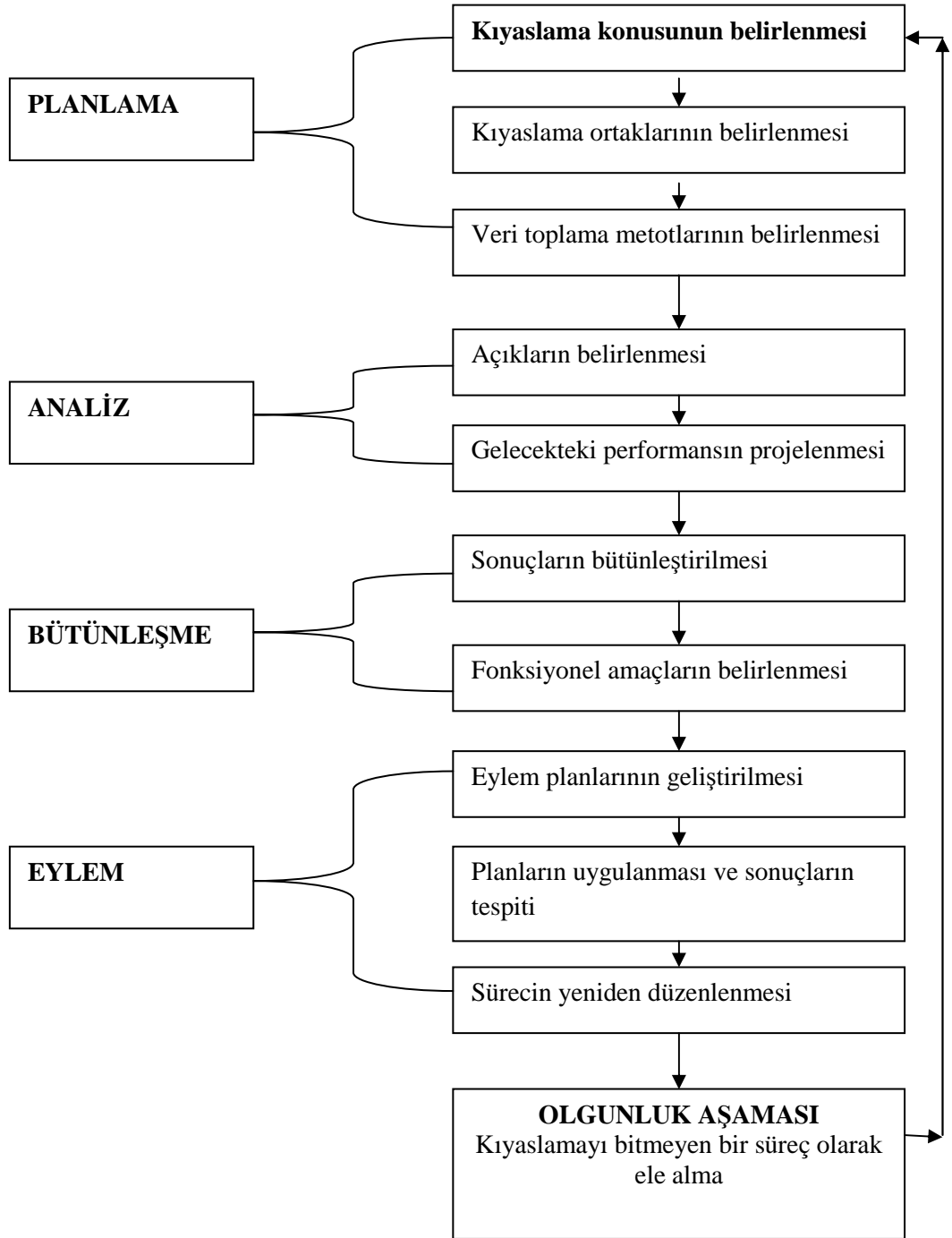
Şekil 1.2:Benchmarking Döngüsü



Kaynak: Tikici, 2004: 104.

En çok kullanılan benchmarking süreç modellerinden biri de Camp'in modelidir. Camp'a göre benchmarking; planlama, analiz, bütünleşme, eylem ve olgunluk aşamalarından oluşmaktadır (Turhan, 2002: 32).

Şekil 1.3:Camp'e Göre Benchmarking Süreci



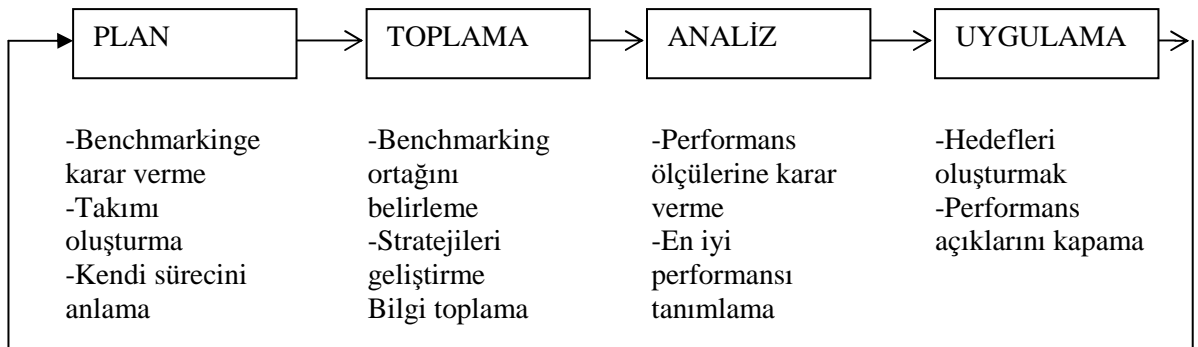
Kaynak: Turhan, 2002: 33.

Chen, 1992’de başlıca benchmarking uygulayan şirketleri incelemesi sonucunda beş aşamalık süreç benimseyen Micheal J.Spendolini’nin modeline referans yapmıştı. Buna göre benchmarking şu beş aşamayı izler (Topaloğlu ve Sökmen, 2002: 19):

- 1- Neyin benchmarkinge konu olacağını belirleme,
- 2- Benchmarking ekibini oluşturma,
- 3- Benchmarking ortaklarını belirleme,
- 4- Benchmarking bilgilerini toplama ve analiz etme,
- 5- Harekete geçme.

Czarnecki ise benchmarking sürecini aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Bedük, 2002: 33).

Şekil 1.4:Czarnecki'e göre Benchmarking Süreci



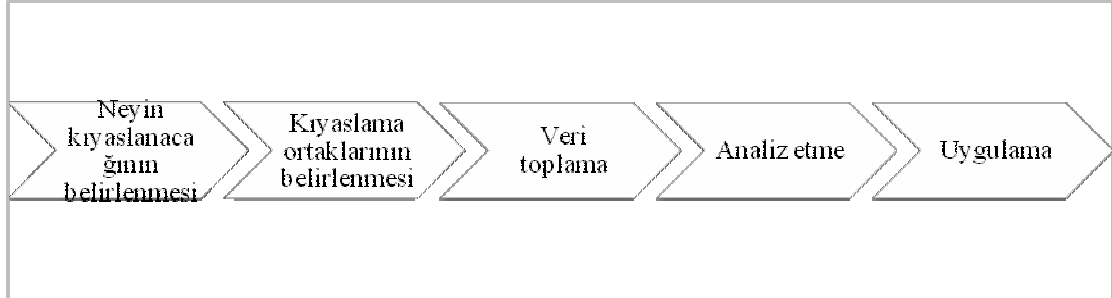
Kaynak:Bedük, 2002: 33

Juran Institute yönetsel aracın uygulama aşamalarını dört basamaklı olarak incelemektedir(Özer, 1999: 63):

- 1.Adım:** Benchmarkinge hazırlanma,
- 2.Adım:** Olguları belirleme,
- 3.Adım:** Eyleme geçme,
- 4.Adım:** İzleme ve ayarlama.

Karlöf ve Ostblöm benchmarkingi 5 aşamalı olarak düşünmüşlerdir (Turhan, 2002: 42)

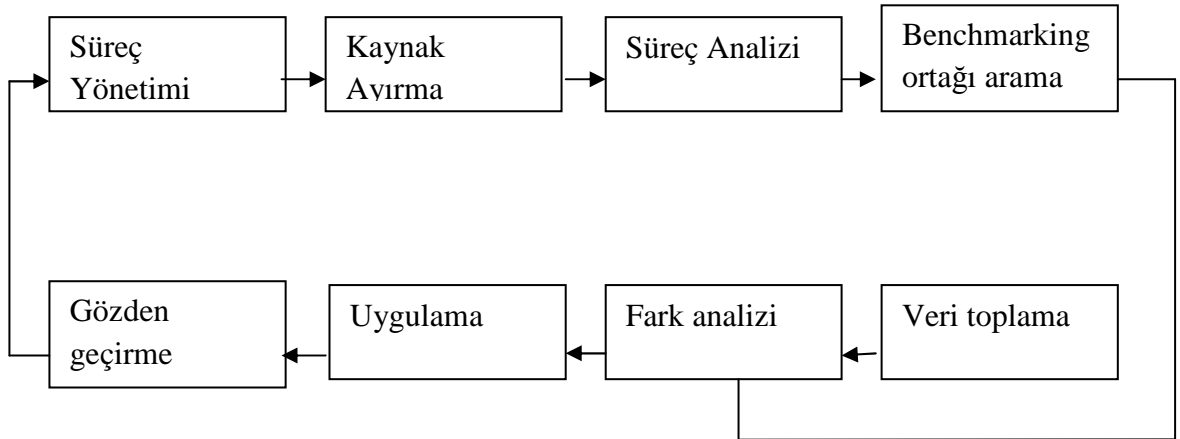
Şekil 1.5:Karlöf ve Ostblöm'e Göre Benchmarking Süreci



Kaynak: Turhan, 2002: 42.

Ülkemizde benchmarking çalışmalarına verdiği destekle konuya ilgi duyan işletmelere yardımcıolan Kal-Der Kıyaslama Grubu benchmarking sürecini aşağıdaki gibi göstermektedir (Dokuzer, 2006: 83):

Şekil 1.6:Kal-Der Kıyaslama Grubu Benchmarking Süreci



Kaynak: Dokuzer, 2006: 83.

Kaynaklar incelendiğinde benchmarking sürecini kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. Planlama aşaması,
2. Benchmarking ekibinin oluşturulması ve ortakların belirlenmesi,
3. Veri toplama ve analiz aşaması,
4. Uygulamaya geçme, değerlendirme ve takip aşaması.

İKİNCİ BÖLÜM
BENCHMARKİNG MODELİNİN YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLE
İLİŞKİSİ

2.1. YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Değişme sürecinin yol açtığı ekonomik, yapısal ve sosyal sorunlar sanayi çağının en acil konuları arasında yer alır. Kurumların ve yapıların durumundan tutun da kavramların ve zihniyetin yapısına kadar her şeyde dikkati çeken bir gelişme, başkalaşım ve değişimden söz edilmektedir. Değişme kendisine ilgisiz kalan hiçbir otorite, örgüt, yönetim, yapı ya da toplumu affetmektedir. İlerilik, kalkınmışlık, geri kalmışlık, kazanç, zarar, başarı, gelişme ve benzeri kavramlar temelinde değişme olan süreçleri anlatırlar. Denilebilir ki çağdaş örgütlerin “olmak ya da olmamak” sorunu yoktur, değişen durumlara uymak ya da uyamamak sorunu vardır. Modern işletme yönetiminde değişimin ne denli ciddiye alındığının göstergesi olarak aşağıdaki anekdot anlatılır. Bir öğretim üyesi Amerika’da büyük bir firmanın genel müdürünün odasına girer. Neden bir dinazor maketi bulundurduğunu sorar. Genel müdürün cevabı şöyle olur: “Dinazorlar değişen çevre koşullarına kendilerini uyarlayamadığı için dünyadan varlıkları silindi. Bizler de (işletmeler olarak) eğer değişen dünya koşullarına kendimizi uyarlayamazsak aynı duruma düşeriz” (Yeniçeri, 2002: 5-6).

Son yirmi yıl içinde, kullandıkları yönetim, yaklaşım, model ve tekniklerin, karşılaştıkları yönetsel sorunları çözmekte yetersiz kaldıklarını fark eden yöneticiler, yeni koşulların yeni durumlar getirdiğini, bunların da ancak yeni yaklaşımlarla aşılabileceğini söylemektedirler. Profesyonel yönetim yaklaşımlarının yeni koşullardaki yetersizliğinin aşılabilmesi için yeni yönetim yaklaşımları arayışı başlamıştır. Bu arayışların bütününe “Yeni Yönetim Yaklaşımları” denilebilir. Bu yönetim yaklaşımları; benchmarking, kaos yönetimi, değişim mühendisliği, öğrenen örgütler, toplam kalite yönetimi, rekabet yönetimi, insan kaynakları yönetimi, hedeflerle yönetim, sayılarla yönetim, sistemlerle yönetim, hizmet yönetimi, proses yönetimi, yalın organizasyonlar olarak sıralanabilir (Erkut, 1996: 347-348).

2.1.1. Benchmarking Modelinin Yeni Yönetim Yaklaşımları İle İlişkisi

2.1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır (Aydın vd., 2010, 44).

1960'lı yıllarda mal ve hizmet üretiminde "kalite"yi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi; başta Japonya'da sonra ABD'de ve Avrupa ülkelerinde uygulanmaya başlamıştır. Ezici rekabetçi ortamında değişen koşullara adapte olarak kendini geliştirecek, değişen müşteri tatmini kriterlerini zamanında yakalayıp varolan boşlukları doldurarak hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen firmalar için çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan TKY, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta ötesinde bir yaşam tarzıdır (Ensari, 2004: 3).

Toplam kalite kontrol ve kalite güvence sistemi anlayışı içinde, firmadaki herkesin katılımı ile süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi suretiyle, iç ve dış müşteriler tarafından tanımlanan kalite gereksinimlerinin karşılanmasını, kalite faaliyetlerinin benimsenmesini, kalitenin eksiksiz gerçekleştirilmesini ve arttırılmasını sağlayan yönetim anlayışına "*toplam kalite yönetimi*" adı verilir (Işığışok, 2004: 21).

Toplam Kalite Yönetimi; müşteri memnuniyetinin, çalışanlarının memnuniyetini ve işletmenin topluma olumlu etkilerinin sağlanabilmesi, iş sonuçlarının mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların kaynakların ve personelin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. TKY yapısı dört temel unsur üzerinde kuruludur. **İnsan, sürekli gelişim, süreç ve müşteri.** TKY bir işletmede üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirilmesi amacıyla, maliyetleri en düşük düzeyde tutarak önceden belirlenmiş hedef müşterinin, istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için tüm çalışanların gönüllü

katılımlarını sağlayan, işletme performansını geliştiren bir yönetim stratejisidir (Türedi, 2012: 28).

Toplam Kalite Yönetimi; örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır. Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulunması ya da araştırılması örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır. Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin şu dört ilkeyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Özdemir, 1996: 254):

- Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
- Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
- Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkanına sahip olması,
- Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı.

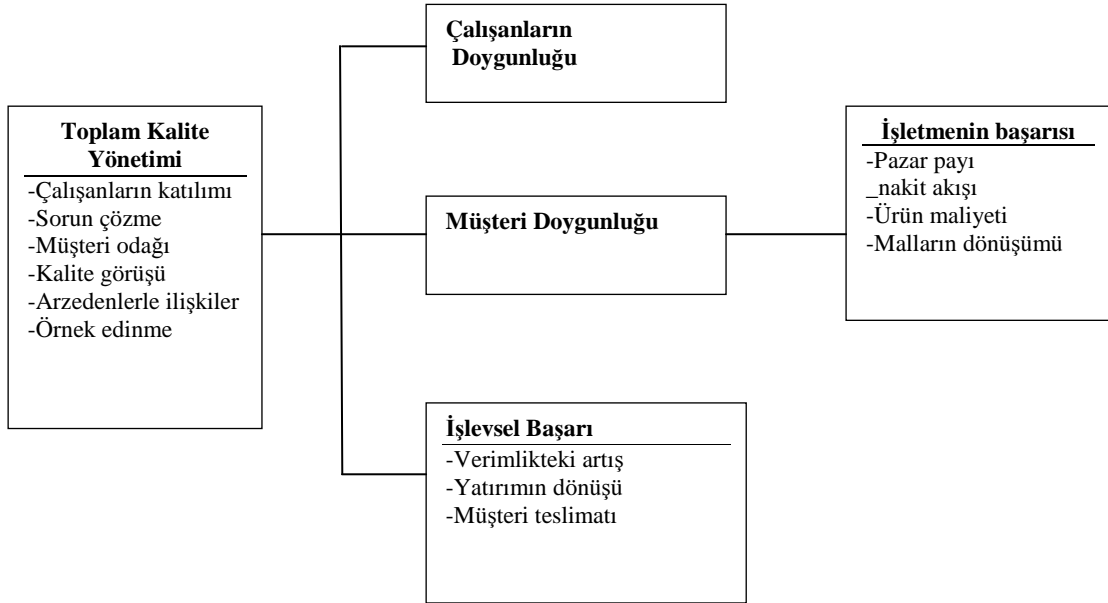
Toplam Kalite Yönetimi anlayışı yaygınlaştıkça, yönetsel bir araç olan benchmarking'in de önemi artmaktadır. Başlıca hedefi iç ve dış müşteri tatmini sağlamak olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde işletmenin kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. İşletmenin iç ve dış performansının amaçlar belirlenerek, sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra dünyadaki işletmecilik uygulamaları yakından takip edilmelidir. Kendini rakipler ve dünyanın en iyileriyle (World-class companies) kıyaslayıp, üstün uygulamaları kendine uyarlayabilmek sonuçta sistematik bir yaklaşım olan kıyaslamayı kullanmaktan geçer. Müşteri odaklı olmak, sürekli gelişmeyi amaç edinmiş olmak, ekip çalışmasına

gereksinim duymak(Toplam Katılımcılık) Toplam Kalite Yönetimi ile Benchmarking arasındaki ortak noktalardandır (Bumin ve Erkutlu, 2002: 93).

TKY, hem içsel ve dışsal müşteri ihtiyacını karşılayan, hem de yapılacak şeyleri ilk defada doğru yapmanın önemini vurgulayan bir yönetim felsefesidir. Tanıma da bakılacak olursa Toplam Kalite Yönetiminin amacı, içsel ve dışsal müşteri ihtiyacını karşılamak için bir müşteri-tedarikçi zinciri oluşturmaktır.TKY müşteri ihtiyaçlarını tutarlı bir şekilde karşılayabilmek için çeşitli problemleri çözmeye yarayan araç ve teknikleri kullanan takımların performansına güvenmektedir.Bu nedenle TKY, takım halinde çalışmayı öngören “işletmeler arası kıyaslamayı” bir teknik olarak kullanmaktadır.Diğer bir ifadeyle kıyaslama, toplam kalite sürecinin entegral bir parçasıdır.Zairi’ye göre TKY son müşteri için içsel değer ilaveli bir faaliyette iyileştirme yapma döngüsüdür. Kıyaslama; iyileştirme döngüsünün doğru yönde döndüğünü ve nihai amaç yönünde gerekli çabanın gösterildiğini garantileme ve fırsatları tanımlama için dışsal bir faaliyettir (Tikici vd., 2004: 3).

Benchmarking çalışmaları, genellikle toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak ele alınır.TKY, çalışma sürecinin tüm aşamalarında müşteri gereksinimlerinde doygunluğu sağlayabilecek uzun dönemli bir uygulamadır.Bu müşteri doygunluğunu yükseltmeyi ve böylelikle pazar payını artırmayı isteyen birçok işletmede benimsenmiş bir felsefedir.Bu felsefede temel kural, işletmelerin kendi müşterilerine sundukları hizmeti geliştirmekle sorumlu olmalarıdır.Benchmarking bu gelişimi geliştirmek ve sürdürmek için çabalayan işletmelerce gittikçe artan bir biçimde benimsenmektedir.Çünkü, benchmarking kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlar.Bu görüşü elde etmeye yarayan benchmarking işletmenin gözünü, rakipleri ve dünyadaki gelişmeler üzerine çevirmesini sağlayacak en iyi yöntemdir (Karalar ve Sınmaz, 1998: 66).

Şekil 2.1:Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking



Kaynak:Bedük, 2002: 65

Şekilde benchmarkingin müşteri tatminine ve işletmenin başarısına nasıl katkıda bulunduğu daha açık bir biçimde görülmektedir.

Benchmarking, toplam kalite sürecinin integral bir parçasıdır. Benchmarkingin amacı performans iyileştirmedir. Bir başkasınıkiyle bir örgütün performansını kıyaslayarak performans iyileştirme fırsatlarını tanımlama TKY'nin bir yansımasıdır. Zairi, TKY ve benchmarking(kıyaslama) arasındaki bağlantıyı: "TKY, son müşteri için içsel değer ilaveli bir faaliyette iyileştirme yapma döngüsüdür. Kıyaslama, iyileştirme döngüsünün doğru yönde döndüğünü ve son amaç yönünde gerekli çaba göstermeyi garantileme ve fırsatları tanımlama için dışsal bir faaliyettir" şeklinde verir (Kaya, 2003: 40).

2.1.1.1.1. TKY ve Benchmarkingde Müşteri Odaklılık

TKY öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışmalar bütünüdür. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır. TKY'nde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji

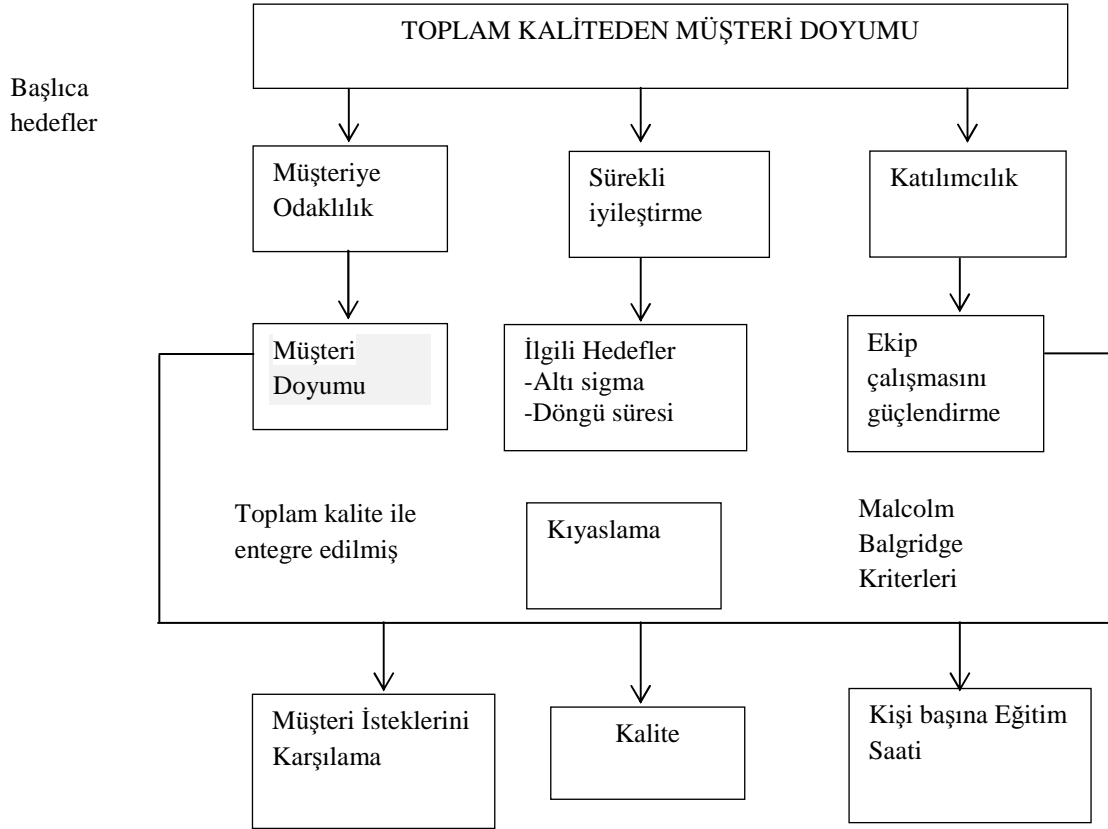
çerçevesinde çalışır.Özünde TKY demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir.Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri gereksinimlerinin karşılayıp karşılamadığıdır. TKY’nde beklentiler çok boyutluluk gösterir: İşletmecilik ve iktisat bilimi açısından beklentiler finansal, iç müşteri ve dış müşteri beklentileri biçimde üç grupta toplanabilir. Finansal beklentiler, kuruma sermaye koyup kar bekleyenler ya da sivil toplum örgütleri için kar amaçlı değilse bile büyüme ve gelişme bekleyenlerin istemleridir. İç müşteriler, kurumda çalışan yöneticiler mal ya da hizmeti üreten ve dağıtan iş görenlerdir. Dış müşteriler kavramından ise mal ya da hizmeti satın alan ya da yararlananlar. Kurumda kaliteli yönetim için bu üç grup beklentiye eşit uzaklıkta olmak bir zorunluluktur (Erkılıç, 2007: 53).

Müşteri odaklı şirketler, tüm etkinliklerinde müşterilerin çıkarlarını hesaba katan bir şirket kültürü meydana getirirler. Müşteri odaklılık; müşterileri merkeze almakta, üreticileri yaptıkları her şeyi satan kişiler olmaktan çıkarıp, satılabilir üreten kişiler durumuna getirmektedir. *‘Kaliteyi müşteri belirler’, ‘kalite müşterinin isteğidir’* sözleri bu gerçeği yansıtmaktadır.Küreselleşme sürecinin getirdiği yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında şirketlerin ayakta kalarak gelişebilmeleri, ancak değişimin hız ve yönünü algılama, kendilerini yenileme güç ve becerilerine bağlıdır.Bu süreçte şirketleri dinamik halde tutan anahtar öge, müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin benimsenmesi olmaktadır.Şirket etkinliklerinin başarı ölçütü ise müşteri memnuniyetine dayandırılmaktadır.Yüksek bir müşteri memnuniyeti şirketlerin potansiyel müşterilerini artırmak suretiyle ürünlerini markalaştırmaktadır (Yıldırım, 2009: 102).

Toplam kalite yönetiminin temelini teşkil eden “müşteri memnuniyeti”ni sağlayabilmek için benchmarking yönetsel aracına başvurulmaktadır. Müşteri istekleri benchmarking kullanılmadığı takdirde ancak geçmişe bakılarak, önseziler ve araştırmalar sonucu elde edilen tahminlere bakılarak yapılabilir.Oysa benchmarking ilepazarın gerçekleri görülebilmekte ve objektif değerlendirme yapılabilir (Özgen ve Ölçer, 1998: 65).

Toplam Kalite Yönetimi’nde müşteri memnuniyeti stratejisi ve bu stratejide benchmarkingin yerinin ne olduğu aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 2.2:Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Doyumu



Kaynak:Dokuzer, 2006: 173

Rekabetin son derece çetin olduğu günümüz şartlarında, toplam kalite yönetimi bir zorunluluk, benchmarking ise toplam kalite yönetimini gerektiren bir yaklaşımdır.Sürekli daha iyinin peşinde olmak toplam kalite yönetiminin temelini oluşturur.Benchmarking ve TKY arasındaki ilişki açıktır. Sektördeki en iyi uygulamalara dayalı olarak kurulan hedefler, iç ve dış müşteri isteklerini en iyi şekilde bir araya getirmeye yardımcı olur. Yalnızca hedef belirleme değil, hedeflere ulaşmada kullanılacak prosesin belirlenmesi ya da organizasyonun şekillendirilmesi benchmarking kapsamında gerçekleştirilebilir (Bedük, 2002: 67).

2.1.1.1.2. TKY ve Benchmarkingde Sürekli Gelişme

Japonların performansını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen, Japonca da (kai; değişim ve zen; iyi, daha iyi) kelimelerinden oluşup, geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamında kullanılmaktadır. Sürekli geliştirme bir işletme ve örgütte karşılıklı olarak girdi alışverişinde yani etkileşimde bulunan birimler ve işletme fonksiyonları arasında bilgi alış-verişini arttırmak, daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirilmiştir. Bu kavramla her personel, birim ve işletme fonksiyonu bir diğer personel birim veya işletme fonksiyonunu müşterisi gibi görme eğilimindedir. Bununla yapılan her iş her defasında daha iyi yapılmaya çalışılmaktadır. Bu şekildeki bir yaklaşım tarzı da işletme ve örgüt düzeyinde daha yüksek bir iyileştirmenin, sürekli geliştirmenin kaynağını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım tarzı aynı zamanda kişilere en iyi olmak, kaliteyi arttırmak, fireler ve israfları en aza indirmek, üretim sürecinin her aşamasında bir sonraki aşamayı müşteri gibi görmesini sağlamak, işletmenin bir bütün olarak etkinliğinin ve verimliliğinin her şeyin üstünde olduğunu kavramak, olumlu bir örgüt ikliminin katkıda bulunmayı da sağlayabilecektir (Gencel, 2001: 176).

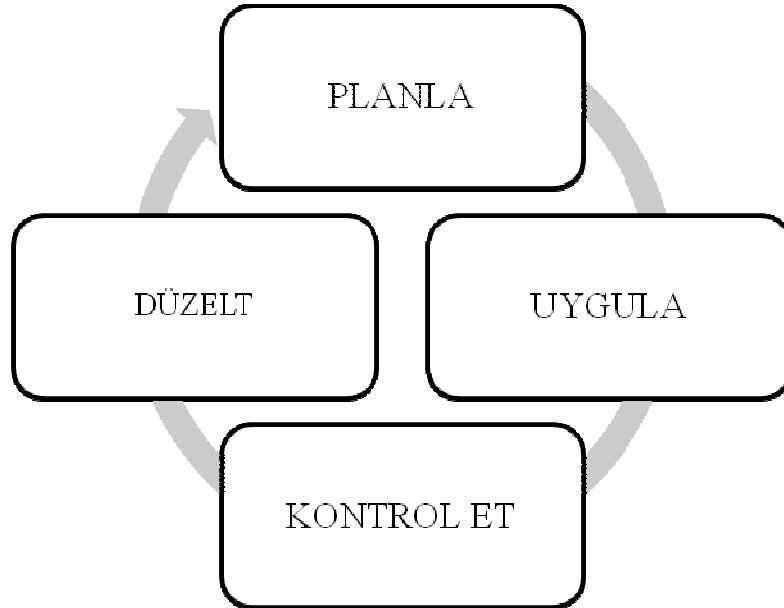
Günümüzdeki rekabet koşulları bir kurumun sağladığı hizmet veya ürettiği ürün ne kadar kaliteli olursa olsun, bulunduğu yerde kalmasına, durağan olmasına izin vermemektedir. Kalite ve yeniliğin önemini kavramış kuruluşlar sürekli değişim içindedir. Birçok kuruluş katma değeri olan süreçleri adım adım iyileştirmenin çok etkili bir yöntem olduğunu görmüş ve değişimi kurumsal kültürün bir parçası olarak benimsemiştir (Bengisu, 2007: 746).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde hiçbir standart nihai olarak kabul edilememektedir dolayısıyla sürekli iyileşme ve gelişme temel bir araçtır. Bu çerçevede kalite geliştirme faaliyetleri hiç bitmeyecek bir süreç olarak düşünülmektedir. Bu süreç içerisinde müşteri tatmininde, müşterinin işletmeye güvenmesinde, rekabette, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir araçtır (Demirkan, 1997: 272).

Sürekli gelişme fikri "Deming Döngüsüne" dayanmaktadır. İnsanların, iyileştirmeyi, belli başlangıç ve bitiş noktaları olan bir proje olarak değil, devam eden

adımlar dizisi olarak görmelerini sağlamak amacıyla planla, yap, kontrol et ve harekete geç(önlem al, düzelt) döngüsü genellikle bir çember olarak gösterilmektedir ve bu çember TKY'nin her faaliyetinin ayrılmaz bir parçasıdır (Bumin ve Erkutlu, 2002: 94).

Şekil 2.3:Döngüsel Olarak Benchmarking Süreci



Kaynak: Çolak, 1996: 113

Deming Döngüsü, yönetimlerin sürekli iyileştirme çalışmalarında yararlanabilecekleri etkili bir tekniktir. Bu hususlar müşterileri tatmin edecek bir kaliteye ulaşmak amacıyla araştırma, tasarım, üretim ve satış arasında sürekli etkileşimin önemini vurgulamak üzere Deming tarafından döngü şeklinde kavramlaştırılmıştır. Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem al adımlarından oluşur ve PUKÖ döngüsü olarak da adlandırılır. PUKÖ döngüsü müşteri ihtiyaçları ile ilgili olarak kalite geliştirme sürecinde merkezi bir rol oynar. Bu döngüde planlama kısmında sorunun teşhisi ve incelenmesi üzerinde durulur, ayrıca nedenlerin bulunması ve önlemlerin planlanması önem kazanır. Uygula'da ise alınması öngörülen önlemlerin uygulanması söz konusudur. Kontrol et'de önlemlerin ve sonuçlarının izlenmesi gündeme gelir. Önlem al'da ise, sonuçlar olumsuz olduğunda, düzeltici önlemlerin alınması, şayet sonuçlar olumlu ise bunların standart hale getirilmesi söz konusu olur (Özer, 2013: 133).

TKY'nin önemli öğeleri olan sürekli gelişme ve sürekli gelişmenin temeli olan ölçümleme benchmarkingın anahtar unsurlarıdır. Benchmarkingın temeli de uzak doğu kökenlidir ve "en iyinin iyisi" olmayı hedefler. Bu nedenle de yine uzak doğu kökenli olan sürekli gelişme ya da Kaizen benchmarking için de anahtar bir unsurdur (Özer, 1999: 102).

2.1.1.1.3. TKY ve Benchmarkingde Toplam Katılımcılık

İnsanlar birey olarak zeki olabilirler ve kendilerini normal insandan ayıracak birçok katkıda bulunabilirler, ancak birlikte çalışan bir grup her zaman için tek başına çalışan insandan daha etkilidir (Bozkurt, 1995: 19).

TKY'de herkesin etkin katılımı söz konusudur. Katılım sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı açısından da önemlidir. Karar alma sürecinde ise yalnızca danışılarak da olsa çalışanların katılımının sağlanması durumunda, iş görenler alınan kararları daha dikkatli olarak uygulamaya eğilimli olmaktadır (Kıngır, 2006: 55).

Toplam katılımcılık anlayışı ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılır ve örgütün iç bölümlerinin uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlar. Toplam katılımcılık olmadan bir işletme yalnızca birkaç kişinin yeteneklerine bağımlı olacak ve elde edilecek sinerjiden faydalanamayacaktır (Bozkurt, 1997: 162).

TKY anlayışında tüm taraflarla işbirliği içinde çalışmak önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan çalışanların firmaya bağlılıklarını artırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarına almak için katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirmek zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri, karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim sisteminin ağırlık noktalarıdır. Bu noktanın işletmenin üst yönetimince iyi kavranmış ve sorumluluk alanı içine alınmış olması gerekmektedir (Türkmen, 1997: 659).

TKY anlayışında işletmedeki her bireyin toplam kaliteyi gerçekleştirmede bir rolü vardır. Benchmarkingde de örgütün her kademesi belirli rolleri üstlenecektir. Juran Institute'ye göre "Benchmarkingde Toplam Katılımcılık" şekil 2.4 de olduğu gibidir. Üst kademe, benchmarking önceliklerini belirler. Orta kademe, benchmarking çalışmasını yürütür, verileri inceler ve uygulanması gereken değişiklikleri saptar. Alt kademe ise genellikle benchmarking çalışması sonucu ortaya çıkan değişiklikleri uygular. Toplam katılımcılık benchmarking çalışmalarının başarıya ulaşması için TKY felsefesindeki kadar önemlidir. TKY felsefesindeki gibi benchmarkingde de ekip çalışması yadsınamayacak bir öneme sahiptir (Özer, 1999: 105).

Şekil 2.4: Benchmarkingde Toplam Katılımcılık



Kaynak: Özer, 1999: 106

2.1.1.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Kalite Ödülleri ve Benchmarking

Dünya ekonomilerinin bütünleşmesi arttıkça, rekabetin kapsam ve yoğunluğu da büyük ölçüde değişmektedir. Başarılı işletmeler, yeni yönetim ve organizasyon yöntemlerine yönelmektedirler ve kalite rekabet gücünü arttıran etkenler arasında öne çıkarken müşterilerin mutluluğuna, çalışanların katılımına ve sürekli gelişim ilkelerine dayanan "toplam kalite" anlayışı yaygınlaşmaktadır. Pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri "toplam kalite" anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol

oyunmaktadır. Kalite ödüllerinin en eskisi ve tanınmış Japonya’da 1951 yılında başlatılan “Deming Ödülü”dür. ABD bu örneği 1988’de “Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü” ile, Avrupa ise 1992’de “Avrupa Kalite Ödülü” ile izlemiştir. Dünyadaki ve Avrupa’daki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kaliteye verilen önem artmaktadır. TÜSİAD ve KalDer’in birlikte düzenledikleri ve ilkini 1993 yılında verdikleri Türkiye Kalite Ödülü de bu süreci hızlandırmayı amaçlamaktadır (www.kalder.org.tr, 2014).

Toplam Kalite Yönetimi Ödülleri kısaca aşağıdaki gibidir (Özdaşlı, 2007: 45-48):

Deming Ödülü; Japonya’da 1951 yılında kalite kontrolü cesaretlendirmek için oluşturulmuştur. Deming ödülleri; “Deming Ödülü” ve Deming Uygulama Ödülünü” içermektedir. Deming ödülü kişelere has bir ödüldür. Endüstride istatistikel metot uygulamalarını artıran veya az rastlanır bir teorik araştırma ve istatistik metotların uygulanması çalışmalarını birleştiren kişiye her yıl verilmektedir. Deming Uygulama Ödülü ise; her yıl istatistikel kontrol bazlı bir şirket bazında kalite kontrol uygulayarak belirli bir performans iyileştirmesi kaydeden özel sektör, kamu işletmelerine ya da işletme bölümlerine verilmektedir. Deming Kalite Ödülünün temel kriterleri şu şekildedir: 1-Üst Yönetimin liderliği, vizyon ve stratejileri, 2-Toplam kalite yönetimi sistemi, 3-Kalite güvence sistemi, 4-İşletme unsurları için yönetim sistemleri, 5-İnsan kaynakları geliştirme, 6-Bilginin etkin kullanımı, 7-Toplam Kalite yönetimi kavramları ve yönetimi, 8-Bilimsel metotlar, 9-Örgütsel güçler(Öz teknoloji, hız ve dayanıklılık), 10-Örgütsel amaçların geliştirilmesine katkı(Özdaşlı, 2007: 45).

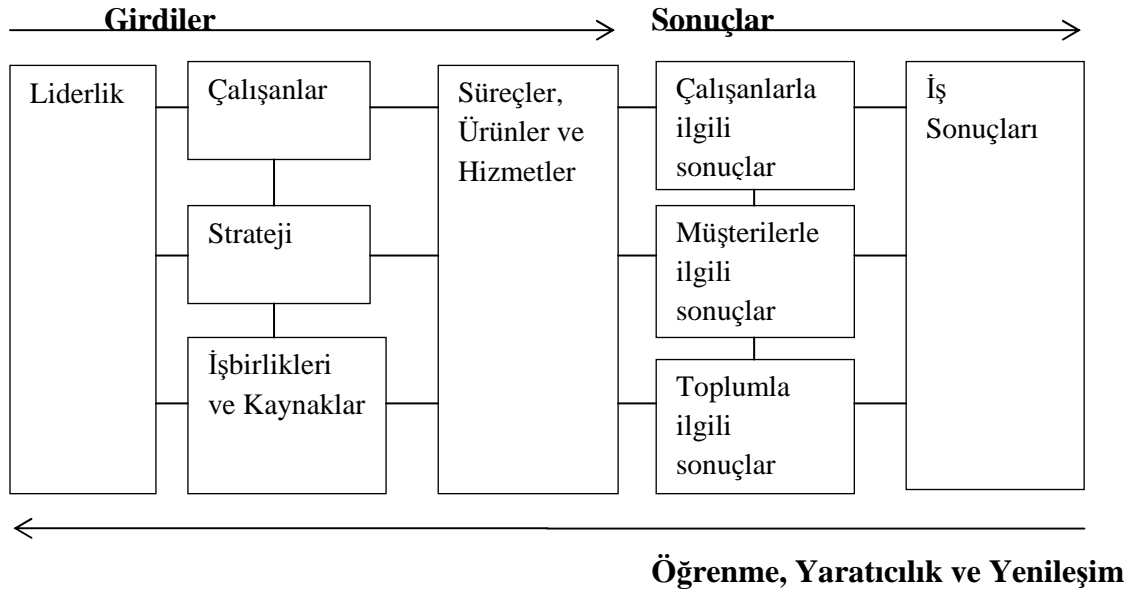
Avrupa Kalite Ödülü; Avrupalı 14 şirketin tepe yöneticilerinin kurmuş olduğu Avrupa Kalite Yönetim Vakfı(EFQM) 1991 yılından bu yana Avrupa Kalite Ödülünü başlatmıştır. Türk işletmelerin Beksa, Netaş, Toyotasa, Arçelik gibi işletmelerin de aldığı bu ödüle Avrupa kıtasındaki her sanayi kolundan her büyüklükteki işletmeler başvurabilmektedir. Avrupa Kalite Ödülünün temel kriterleri şunlardır; 1-Liderlik ve amaca bağlılık, 2-Müşteri odaklılık, 3-İnsanların geliştirilmesi ve katılım, 4-Sürekli öğrenme, yenilik ve geliştirme, 5-Süreçlerle ve gerçeklerle yönetim, 6-İşbirliği geliştirme, 7-Kamusal sorumluluk, 8-Sonuçlara yönelim (Özdaşlı, 2007: 46).

EFQM Mükemmellik Modeli; ilk defa Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde(1953) ve Avrupa Sosyal Şartında(1996'da gözden geçirilen) açıklanan Avrupa Değerlerini esas alır. Bu sözleşme Avrupa Konseyi'nin 47 üye devleti tarafından onaylanmış ve ilkeleri ulusal mevzuata dahil edilmiştir (<http://www.kalder.org/>, 2014).

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. EFQM, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli gelişmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır. Ülkemizde de KalDer (Kalite Derneği), TÜSİAD ile birlikte 1993 yılından itibaren EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan Ulusal Kalite Ödülü'nü vermektedir. Bu ödüllerin ortaya konulması ile başlayan özdeğerlendirme çalışmaları, Türk firmaları arasında bir mükemmellik yarışını başlatmış, bu yarış 1998'de başlatılan Ulusal Kalite Hareketi ile daha da hızlanmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi "Girdi" kriterlerini, dördü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı bütün faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model, aşağıdaki ifadeye dayanır (<http://www.kirklareli.edu.tr/>, 2014):

EFQM Mükemmellik Modeli aşağıdaki şekilde görüldüğü gibidir.

Şekil 2.5:EFQM Mükemmellik Modeli 2013



Kaynak:<http://www.kalder.org/>

ABD Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü; ABD’de 1987 yılında kongre onayı ile ulusal çapta verilen kalite ödülüdür.Üç kategori içinde; küçük işletmeler, büyük işletmeler ve hizmet işletmeleri vardır. Bu puanlama sistemi içerisinde kriterleri oluşturan unsurların ve puanlarının oluşumu(1000 puan üzerinden) şu şekilde gerçekleştirilmiştir. 1- Liderlik; örgütsel liderlik(85) kamusal sorumluluk ve vatandaşlık(40), 2- Strateji planlama; strateji geliştirme(40) ve stratejiyi uygulama(45), 3- Müşteri ve Pazar odaklılık; müşteri ve Pazar bilgisi(40) ve müşteri memnuniyeti ve ilişkileri(45), 4- Bilgi ve analiz; Örgütsel performans ölçümleri(40) ve örgütsel performans analizi(45), 5- İnsan kaynaklarına odaklanma; iş sistemleri(35) ve iş gücü yetiştirme ve eğitimi(25) iş gücü memnuniyeti(25), 6- Süreç yönetimi; ürün ve hizmet süreçleri(55), destek süreçleri(15) ve tedarikçi ve ortaklık süreçleri(15), 7- İşletme sonuçları; Müşteri odaklılık sonuçları(115), finans ve Pazar sonuçları(115), insan kaynakları yönetimi sonuçları(80), tedarikçi ve ortaklık sonuçları(25) ve örgütsel etkililik sonuçları(25)(Özdaşlı, 2007: 46).

TUSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü; 1993 yılından itibaren Avrupa Kalite Yönetim Vakfının toplam kalite modeli göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir ödüldür. Avrupa Kalite Ödülündeki aynı kriterlere sahiptir ancak, bu kriterlerin değerleri açısından farklılık söz konusudur. Ödülün kriterleri şu şekildedir: 1- Liderlik %12, 2- Politika ve strateji %7, 3- Çalışanların yönetimi %8, 4- Kaynaklar %8, 5- Süreçler %15, 6- Müşteri tatmini %20, 7-Çalışanların tatmini %10, 8- Toplum üzerindeki etki %66, 9- İş sonuçları %14 (Özdaşlı, 2007: 47-48).

Benchmarking çalışmalarının öneminin artmasında 1951 yılında Japonya’da “Deming Ödülü” ile başlayan çeşitli kurumların başarılı şirketlere verdikleri ödüllerin önemli etkisi olmuştur. Ödül sitemlerinde yer alan kriterler, benchmarking çalışmalarının gereğini vurgulamaktadır. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nün ilk kez verilmeye başlandığı 1988 yılında benchmarking uygulamaları, puanlama sisteminde %17,5 oranında bir ağırlığa sahipti (Eker, 1996: 688). Daha sonra benchmarking uygulamalarının ağırlığı 1000 puanlık skalada %55’e çıkarılarak benchmarkingın önemi vurgulanmıştır. Bu şekilde benchmarking; süreç yönetimi, personel güçlendirme, çalışanların katılımı ve stratejik kalite planlaması, yeni ürün geliştirme gibi kriterler arasında en yüksek puanla değerlendirmeye tabi tutulan kriter olmuştur (Pekdemir, 2000: 4).

Xerox’un 1992 yılında Avrupa Kalite Ödülü’nü alan ilk işletme olmasında da benchmarkingın rolü büyüktür. Bugün benchmarkingın kalite geliştirme kavramının önemli bir unsuru olarak kabul edilmesi Ulusal Malcolm Baldrige Kalite Ödülünün evriminde de gözlenmektedir. Malcolm Baldrige Ödülü’ne aday olan işletmeler, kaliteye bağlı rekabetçi benchmarkingleri ve dünya sınıfı “benchmark”ları tanımlarlar, rekabetçi benchmarking ve “benchmark”lara yönelik kriter ve açıklamalar getirirler, var olan tedarikçi ve hizmet kalitesi, müşteri tatmini, tedarikçi performansı, işçi verileri ve iç operasyon ve hizmetler konusunda veri sağlarlar (Özer, 1999: 108).

2.1.2. Örgütsel Öğrenme ve Benchmarking

1990’da Peter M. Senge tarafından yazılan “The Fifth Discipline” (Beşinci Disiplin) isimli kitapta Öğrenen Örgütler ile ilgili genel bir tanımlama yer almaktadır. Bu kavramın temelleri, 1950’li yıllarda “Sistem Teorisi”nin ortaya konması ile atılmış ve sistem düşüncesinin gelişmesi ile organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesi sağlanmıştır. Senge, Sistem Teorisini öğrenme sürecine uyarlayarak, buradan elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmış ve karşılaşılan olumlu sonuçlarla “Öğrenen Örgüt” disiplini yönetim dünyasında popüler olmaya başlamıştır. Öğrenen Örgüt, bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen organizasyondur (Bayraktaroğlu ve Kutunis, 2002: 52).

Çalışanları için öğrenmenin önemine ve sürekliliğine inanan, kurumsallaşmaya değer veren ve kendi geleceklerini yaratan örgütler, öğrenen örgütlerdir (Bakan ve Karayılan, 2004).

Öğrenen örgüt kavramı, örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşımlarını, bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Erigüç ve Balçık, 2007: 77).

Öğrenme, hareketi, düşünmeyi ve diğerleri ile aramızdaki sürekli etkileşimi ifade eder (Polat ve Rıfkın, 1996: 362). Öğrenmek, soyut ve dinamik bir olgudur. Birey, grup ve örgüt gibi değişik düzeylerdeki kabiliyet, bilgi, kavram veya davranışları bir bütün haline getirerek problem çözmeyi, tutum ve düşünceleri bütünleştirmeyi sağlar (Öneren, 2008: 164).

Öğrenen organizasyon, öğrenerek kendini yeniler.Öğrenerek değişir, değişmek için öğrenir (Baysal, 1995: 52).

Acar (1998) ve Argun (1998), örgütlerde değişimin en önemli aygıtının ve aşamasının toplam kalite yönetimine geçiş olduğunu, çalışanların örgütün başarısında kendi paylarını vurgulamak ve görmek istediklerini, katılım istediklerini vurgulamaktadır.Toplam kalite yönetimi örgütlerde değişimin anahtarıdır.Bu değişim anahtarının örgütün değişim kapılarını açması, iletişimi ve eğitimi etkili bir şekilde kullanması ve liderin reaksiyon basamaklarının altında duranları yukarıya, örgütün vizyonuna doğru ateşlemesi gerekir (Töremen, 2002: 189).

Öğrenen organizasyonlarında yönetim anlayışının önemli bir parçası olan benchmarking; bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir.Bir başka ifade ile; en iyi uygulamaların saptanmasını, analizini ve kullanılmasını sağlayan; araştırma anlamının öncelikli olduğu, dışa dönük ve sistematik bir inceleme yöntemi ya da kısaca işletmelerin performanslarını arttırmak amacıyla dışsal analizler yapmasıdır (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 28).

Öğrenme döngüsel bir süreç olarak ele alındığında, bu sürecin Deming Çevrimi ve benchmarking sürecinin döngüsel aşamaları ile benzeştiği görülmektedir.Deming süreci ile öğrenme süreci aynı temele dayanmaktadırlar.Bu döngüler yeni davranışlar oluşturmayı, yeni anlayışlar kazanmak için bu davranışların sonuçlarını araştırmayı içerir (Bedük, 2002: 75).

Şekil 2.6:Döngüsel Bir Süreç Olarak Öğrenme



Kaynak: Bedük, 2002: 76

Japonya’da başlayan Toplam Kalite Hareketi öğrenen örgüt anlayışının bir anlamda ilk adımı olmuştur.Japonların yenilikteki üstün seviyeleri, batılı işletmelerin, örgütlerini uyumlaştırma gereksinimini hızlandırmış ve otomobil gibi endüstrilerde onları örnek almaya hatta taklide yöneltmiştir.Kısaca benchmarkingi öğrenme düzeylerini arttırmak için kullanan Japonlar, başarıları ve üstün performanslarıyla batılıların benchmarking çalışmalarının odağı olmuşlardır (Özer, 1999: 113-114).

İşletmelerde yeni ve yaratıcı düşüncelerin yolunu açan, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak kullanılan bir öğrenme süreci olan, işletmeye kendi öz amacını bulmada ve yenilenmiş bir dünya görüşü(vizyon) kazandırmada yardımcı olan benchmarking, öğrenen bir örgüt oluşturabilmek için kullanılması gereken bir yöntemdir.

2.1.3. Değişim Mühendisliği(Reengineering) ve Benchmarking

Değişim Mühendisliği kavramı 90’lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış olup, maliyet, kalite, hız gibi performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde tasarlanmasıdır.

Değişim Mühendisliği uygulamalarında geçen süreç kavramıyla anlatılmak istenen işletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir (Aksu, 2000: 37).

Değişim mühendisliği, performansta çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır (Ihlamur, 1996: 549).

Değişim mühendisliği en genel anlamıyla, eskiyi bırakıp yeniye aramanın bir metodu olarak düşünülebilir. Değişim mühendisliğinde eski sistem tamamıyla göz ardı edilip yeni bir sistemin tasarımı yapılmaktadır. Değişim mühendisliği, değişime dair tasarımları ve bu tasarımların uygulanmasını içermektedir. Değişim mühendisliğinin uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Akçakaya ve Yücel, 2007: 4):

- Değişik nitelikteki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir.
- İş yapanlar karar verici haline gelir.
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal akışına göre oluşur.
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen esnek yapıları mevcuttur.
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrol edilmesi minimuma indirilir.
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka şekilde tekrarlayan işler minimuma indirilir.
- Merkeziyetçi ve âdemi merkeziyetçi organizasyon yapısı ve işleyişi egemendir.

DM sadece bir yeniden yapılanma, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, doğru ölçekleme, kıyaslama, kademe azaltma, iyileştirme veya otomasyon çabası değil, bu ve benzeri teknikleri kullanan bir dönüşümdür; tüm süreçlerin teknik (teknoloji, standartlar, kontroller) ve sosyal yönlerini bütünsel olarak ele alır. Reformist ve katılımcı yapısı ile tedrici değil radikaldir. Değişim mühendisliği, üst yönetimin

önderliğinde tüm örgüt çalışanlarının katılımı ile gerçekleşir (Kocabaş ve Pira, 2003: 189).

Değişim mühendisliğinin başarıya ulaşması için benchmarking tekniğinden yararlanılması büyük önem taşımaktadır. Değişim mühendisliğinin en önemli araçlarından bir tanesi benchmarkingdir. Değişim yönetiminde kıyaslama ile işletmede bir atılımın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Kocakahyaoglu, 2008: 98).

Değişim mühendisliği yaparken benchmarkingın kullanılma nedeni, benchmarkingın Değişim mühendisliği çalışmaları için çok çeşitli bilgi üretmesidir (Özer, 1999: 128).

Benchmarking ve Değişim Mühendisliği (süreç yenileme) yaklaşımları arasındaki karşılaştırma tablo 2.1. de verilmiştir:

Tablo 2.1: Benchmarking İle Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme) Arasındaki Karşılaştırma (Boots The Chemist')

Yaklaşım/ Konu	Benchmarking (Kıyaslama)	Değişim Mühendisliği (Reengineering)
Yönelim	Proje proje sürekli iyileştirme	Radikal İyileştirmeler
Alan	İşlem iyileştirme departmanı	Bütün örgüt
Eğitim	Şirket içerisinde	Dışsal danışman
Örgüt ve Uygulama	İşlemleri iyileştirme departmanı ve mağaza yöneticileri	Tepe yönetim (Üst-Alt)
Odak	Mağazalardaki işlemler	Süreçler
Kıyas	İçsel ve bir derece sınırlı rekabet kıyaslaması	Rekabetçi
Faydalar	Mağazalar arasında iyileştirilmiş iletişim	Örgüt boyunca iyileştirilmiş iletişim; işgören katılımı

Kaynak: Kaya, 2003: 3.

Benchmarking, değişim mühendisliği girişiminde merkezi bir rol oynayabilir. Gerçekten benchmarking organizasyonu tanımlamaya ve iyileştirmeleri tamamlamaya

yardım edecek olan bilgiyi sağlamak için örgütlere önderlik eden kıyaslanabilir süreçlere karşı bir işletme sürecini karşılaştıran sürekli bir ölçme süreci olarak tanımlanmaktadır. Zairi'ye göre; benchmarking, evrimsel değişim sürecini seçip seçmemeye ya da devrimsel değişimlerle karşılaşmaya acil bir ihtiyacın olup olmadığına karar vermede örgüte yardım eden güçlü bir araçtır. Sürekli bir süreç olarak adaptasyon yapılırsa, benchmarking örgütleri değişimin daha önünde tutabilir böylece radikal yeniden dizayn ihtiyacını azaltabilir. Benchmarking aynı zamanda radikal bir değişim tetiğidir, çünkü en iyi uygulamaların ne olduğunu ve öğrenmenin meydana geldiği yerin ne olduğunu gösterebilir ve modası geçen alanlara önem verebilir. Bu nedenle gerçekten ihtiyaç duyulan yeniden dizaynı tamamlamayı ve sahaları önceliklendirmeyi sağlamak için değişim mühendisliği ile bağlantı kurulmalıdır (Kaya, 2003: 3).

Beerten'e göre, bir kalite ve katılım yapısının aşamaları; şirket ve kalite ile katılım vizyon ve misyonu; şirket kültürü ve sitali; kalite ve katılım teknik ve sosyal pareto analizi; kalite ve katılım süreç yönetimi; şirket iletişimleri; liderlik; müşteri surveyleri; kıyaslama; süreç yenileme; kalite formülasyonu geliştirme; tercih edilen ortaklık ve işletme gerçeği şeklindeki adımlardan oluşur. Bu yapıda değişim mühendisliğinin uygulanabilmesi için benchmarking analizinin öncelikli olarak yapılması gerektiği görülmektedir. Bu iki analiz birbirlerinin devamı olduğu gibi aynı zamanda birbirlerini bütünleyen bir yapıya sahiptirler (Kaya, 2003: 3).

2.1.4. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Benchmarking

Küresel rekabet ve değişim, iş dünyasının şeklini değiştirmiş, bütün kuruluşların üzerinde önemli bir baskı oluşturmuştur. Bu baskı neticesinde kurumlar, bilgi yönetiminden elde edilebilecek uzun vadeli rekabet avantajını sağlamak için, iç ve dış bilgi kaynaklarına etkili bir biçimde erişilmesinin ve bu bilgi kaynaklarının kullanılmasının kaçınılmaz olduğunu kabul etmişlerdir. Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği büyük oranda tahmin edebilme rahatlığını da ortadan kaldırmış bulunmaktadır. Ortamın bu derece belirsizleşmesi, kurumların yeni stratejiler geliştirmesini, gelecekteki eğilimleri ve çevre şartlarındaki değişimleri de hesaplayarak stratejik planlar yapmalarını gerekli hale getirmiştir. Bir

başka deyişle, gelecekçi yönetim anlayışlarını benimsemeye yönelik eğilimler geliştirmişlerdir(Bayraktar ve Yıldız, 2007: 281).

Stratejik planlamanın kökleri, II.dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına kadar uzanır. Uzun vadeli planlar o dönemde analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti.Bir anlamda istatistik tekniklerle olayların geleceğe uzandırılmış bir görüntüsü durumundaydı.Bu durumun doğal sonucu olarak, gelecekte nelerle karşılaşılacağı uzun vadeli planlamanın ana amacıydı.Böylece örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir gelecekle karşılaşılacağı konuları açıklığa kavuşturulmak isteniyordu.1960'larda Ansoff örgütlerdeuzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi.Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı.Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı.Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsendi.Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı.1980'lere geldiğinde stratejik planlama örgütün dört duvarı dışında neler olup bittiğini araştırmaya başladı.Uzmanlar stratejik planlamayı örgütle çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden düzenlemeye başladılar.Stratejik planlama, ticari ilişkilerde rekabet avantajını hesaplama ve kazanmayla ilgilenmeye başladı.Buna karşın kamu ve kar amacı gütmeyenkuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları çevreyi değerlendirip, böylece hedef kitlenin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tatmin etme yolları üzerine yoğunlaştı.Eleştirel ve değişen koşullar karşısında stratejik planlama teorisi de değişti.Bugün stratejik planlama kavramı stratejik yönetim ve stratejik görüş şeklinde kendini yenilemektedir (Gürer, 2006: 93-94).

Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma”dır. Daha uygulamaya dönük bir tanım ise, “organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasına yön veren

misyon, ana amaç, strateji ve politikaları belirleme süreci”dir (Kılıç ve Erkan, 2006: 79).

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşur. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404):

- Örgütsel Değerler ve İlkeler
- Vizyon
- Misyon
- İç Çevre Analizi
- Dış Çevre Analizi
- SWOT
- Kritik Başarı Etmenleri
- Amaçlar
- Hedefler
- Stratejiler ve Politikalar
- Eylem Planları
- Kaynak Dağılımı
- Performans Ölçümü

Diğer, benchmarking işletme dışı büyüme strateji sınıfı içine almaktadır. İşletmenin her türlü faaliyeti benchmarking konusu yapılabilir. İşletme stratejik plan ve uygulamalarını kıyaslayabileceği gibi; fonksiyonel uygulamalarını, yönetim tarz ve süreçlerini de karşılaştırabilir. Camp’a göre benchmarking, planları geliştirmede gerçekçi bilginin kullanımını desteklemek ve dış çevre üzerine odaklanmayı sağlamak için planlamanın ve sürekli süreç incelemenin entegral bir parçasıdır (Tikici, 2004: 133).

Benchmarking stratejik yönetimin ve özellikle de stratejik planlamanın bir parçası olarak algılanmalıdır. Bunun nedenleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Dokuzer, 2006: 228):

- Benchmarking bulguları vizyonun şekillenmesine yardımcı olmaktadır,
- Benchmarking ölçümleri vizyon ile var olan performans seviyesi arasındaki farkı ortaya çıkarmaktadır,
- Benchmarking bulguları, gerçekçi hedefler konulmasına ve gerçekçi amaçlar belirlenmesine yardımcı olmaktadır,
- Benchmarking süreci sonunda performans artırmak ve güçlü olmak için yapılması gerekenler ortaya çıkarılır ki bunlar stratejik planların uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

- Etkili bir benchmarking uygulaması, kuruluşun güçlü yönlerini ve zayıflıklarını sayısallaştıran ölçümler geliştirerek; stratejik planlama sürecine dışsal referanslar vermektedir,
- Stratejik yönetimi uygulayan herhangi bir kurum; içine benchmarking uygulamalarını dahil ediyorsa; ortak olarak seçtiği kuruluşun, en başta stratejik amaçlarının karşılaştırmasını yapmaktadır,
- Her ne kadar örgütsel katılım sağlansa da her iki yaklaşımın sorumluluğu üst yönetime aittir.

Benchmarking, işletmenin anahtar iş süreçlerindeki ve esas yeterliliklerindeki gerçek pozisyonunu belirlemesi, stratejik planlama sürecinin önemli sorumluluklarından biridir. Etkili bir benchmarking uygulaması işletmenin güçlerini ve zayıflıklarını belirlemesiyle başlar. Sonuç olarak benchmarkingın daha başarılı sonuçlar verebilmesi için bulgularının mutlaka stratejilerle ilişkilendirilmesi gerekir (Tikici, 2004: 135).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE YEREL YÖNETİMLERDE
BENCHMARKİNG MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ (NİLÜFER
BELEDİYESİNDE BİR ARAŞTIRMA)

3.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ MODELİ (YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ)

Kamu yönetiminde işletme yönetimi değer, yapı ve tekniklerinin egemen olması biçiminde ortaya çıkan “Kamu İşletmeciliği (Public Management)” Yaklaşımı’nın doğuşu 1970’li yılların sonu ve 1980’li yılların başıdır. Bu dönemde yoğunlaşan tartışmaların eriştiği olgunluk düzeyi bakımından James Perry ve Kenneth Kraemer’in 1983 yılında yayınladıkları “Public Management: Public and Private Perspectives” başlıklı kitabında yeni bir “Kamu İşletmeciliği” akımının doğuşu görülmüştür. Bu akımın temel amaç ve özellikleri; “kamu örgütlerinin görevlerini yerine getirmelerinin yollarını aramak ve geliştirmek, yürütme erkini temel analiz birimi olarak ele almak, kamu kuruluşlarında görevli yöneticilerin daha yetkin bir duruma getirilebilmeleri için gerekli araç ve teknikleri geliştirmek, yönetsel olarak kesimler ve örgütler arası karşılaştırma teknikleri üzerinde yoğunlaşmak” şeklinde belirtilmiştir. “Yeni Kamu İşletmeciliği” deyimini ilk defa İngiliz akademisyen Christopher Hood’un “A Public Management for All Seasons” başlıklı makalesinde kullanılmışsa da bu kavramsallaştırmanın ifade ettiği yönetim anlayışı, reform adı verilen uygulamalarla fiili olarak gündemdeki yerini daha önceden almıştır (Karcı, 2008: 45).

Yeni kamu yönetimi anlayışı klasik yönetim anlayışına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 19.yy’ın ikinci yarısından 1980’lere kadar kamu yönetiminde geçerli olan hikim paradigmanın adıdır. Bu paradigmanın düşünsel temelleri esasta W. Wilson, M. Weber ve F. Taylor tarafından atılmıştır (Özel ve Polat, 2013: 51). Bu yaklaşımın temel noktaları dört maddede toplanabilir:

- Büyük ölçüde M. Weber’in kavramlaştırdığı ‘bürokrasi modeli’ne göre örgütlenmiştir.
- Devlet, kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında kendi örgütleri aracılığıyla doğrudan görev almalıdır.
- Bu yaklaşımda, idari ve siyasi konuların birbirinden ayırt edilebileceği kabulü vardır.

- Kamu yönetimi özel sektör yönetiminden farklıdır.

Yeni yaklaşım tarzı “yeni kamu yönetimi”, “piyasa odaklı yönetim”, kamu işletmeciliği gibi adlarla da isimlendirilmektedir (Arslan, 2010: 27).Söz konusu yaklaşım farklı ülkelerde değişik isimlerle anılsa da öz itibariyle aynıdır.Örneğin, YKİ, Amerika’da Hükümetin Yeniden Keşfi (Reinventing Government), İngiltere’de Gelecek Adımlar Acente Reformu (Next Steps Agencies Reform) ve Kanada’da Vision 2000 isimleri altında uygulamaya koyulmuştur (Kutlu, 2004: 45-46).

Yeni kamu yönetimi anlayışının temel felsefesini bir cümleyle ifade etmek gerekirse şu söylenebilir: Eğer bir mal veya hizmet özel sektör eliyle sunulabilecekse özelleştirilmelidir; eğer bu mümkün olmuyorsa, olabildiğince özel sektördeki yönetim usulleri takip edilerek ve merkeziyetçi bir anlayışla değil de yerinden yönetim ilkesine göre sunulmalıdır. Özel sektördeki yönetim usulleri derken de kastedilen, etkinlik, verimlilik, ekonomiklik, hesap verilebilirlik, şeffaflık gibi ilkelerdir (Pehlivan ve Gerekan, 2009: 55).

Yeni kamu yönetimi anlayışı, devleti girişimci bir modelde örgütlemeyi, hizmetkalitesini artırmayı, sosyal amaçları gerçekleştirmek için devletin diğer devletlerle,hükümet dışı kar amacı gütmeyen kurumlarla ve özel sektörle işbirliği yapmasını amaçlayan, kamu yararına karşı hesap verebilirliği öne çıkaran, vatandaşların ve kamu çalışanlarının güçlendirilmesini öngören ve geleceği planlayan bir yönetim hareketi olarak nitelendirilebilir (Nicolas, 2004: 179).

YKİ savunucuları, “yönetim” (administration) ve “işletme” (management) kavramları arasındaki fark üzerinde durmakta ve “yönetim” kavramının “işletme” kavramına göre daha dar kapsamlı olduğunu vurgulamaktadırlar. Yönetim, süreçlere, yöntemlere ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmektir. Diğer yandan işletme ise, yalnızca talimatlara ve yönergelere göre iş yapmak yerine, hedefleri ve öncelikleri belirleme, bunların başarılmasına yönelik uygulama planları yapma, insan kaynaklarını etkin kullanma, performans değerlendirme ve yapılan işlerden sorumluluk alma gibi birçok fonksiyonu ifade etmektedir. (Eryılmaz, 2002: 25)

İdare (administration) yerine yönetim (management) kavramını kullanan bu yaklaşım, özü itibarıyla işletme yönetiminde kullanılan kavram ve yöntemleri kamu yönetiminde de uygulamaya yöneliktir. Yaklaşımın temel oluşturduğu ilkeler şöyle özetlenebilir (Demirel, 2006: 117):

- 1) Yöneticilerden ne beklendiği açıkça ortaya konmalı ve yöneticiler bu sonuçtan sorumlu tutulmalıdır.
- 2) Yöneticilere kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için yönetsel yöntem ve kaynakların kullanılmasında esneklik tanınmalıdır.
- 3) Yetkiler merkezi birimden doğrudan hizmet sunan birimlere aktarılmalıdır.
- 4) Girdilerden çok çıktılara, süreçlerden çok sonuçlara odaklanılmalıdır.
- 5) Yöneticiler kullandıkları kaynaklar ve bu kaynakların kullanımını sonucu ulaştıkları sonuçlara göre sorumlu tutulmalıdır.
- 6) Yurttaşlara (müşteriler) hizmet sunucusunu seçme imkanı tanınmalıdır.
- 7) Politika oluşturma görevleri; doğrudan hizmet sunumu ve düzenleme görevleri birbirinden ayrılmalıdır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, devleti girişimci bir modelde örgütlemeyi, hizmet kalitesini artırmayı, sosyal amaçları gerçekleştirmek için devletin diğer devletlerle, hükümet dışı kar amacı gütmeyen kurumlarla ve özel sektörle işbirliği yapmasını amaçlayan, kamu yararına karşı hesap verebilirliği öne çıkaran, vatandaşların ve kamu çalışanlarının güçlendirilmesini öngören ve geleceği planlayan bir yönetim hareketi olarak nitelendirilebilir (Koçoğlu, 2009: 23).

Kamu işletmeciliği (Public Management) yaklaşımının önemli kuramsal temellerinden birisi kamu tercihi kuramıdır. Tablo 3.1.de görüldüğü üzere, Kamu Tercihi

Kuramında devlet düşüncesinin klasik anlayıştaki koruyucu modelden hizmet sunan modele geçişi söz konusudur (Arslan, 2010, 34).

Tablo 3.1:Kamu Yönetiminde Administration'dan Management'e

Administration	Management
Statüye İlişkin Sorunlar	Etkenlik, Verimlilik, Ekonomiklik, Kalite Ve Karlılığa İlişkin Sorunlar
Yasal Düzenlemelerle Kural Ve Normları Ayrıntılı Olarak Belirlemek	Yasal Düzenlemelerin Sayıca Azaltılması Ve Sadeleştirilmesi
Yetki, Yetki Gaspı Ve Geçişmesi İle İlgili Endişeler	Amaç Ve Hedeflerin Gerçekleşmesi İle İlgili Endişeler
Kurallar	Roller, Kamu Hizmet Ölçümleri
Muhafazakarlık	Değişim
Kamu Otoritesine Saygı	Yurttaşın Müşteri Olarak Görülmesi, Yurttaş Gereksinimlerine Duyarlılık
Yurttaş-Teba	Müşteri
Emir Komuta	Karar Almaya Ve Yönetime Katılma
Durağanlık	Devingenlik
Merkezden Yönetim	Yerel Uygunluk, Yerinden Yönetim-Yetki Genişliği
Denetim, Yasallık, Hukuksallık	Yol Göstericilik, Paranın Değer Karşılığı, Başarı Denetimi
Karar Alma X Ve Y Kuramları	Karar Alma "Incrementalism"
Eşit Ücret	Başarıya Dayalı Ücret
Klasik Devlet Muhasebesi Ve Bütçe Sistemi	Ppbs Yönetim Muhasebesi, Maliyet Merkezleri, Maliyet Etkenleri, Maliyet-Yarar Oranı, Nakit Akış Kestirimi, Maliyetin Geri Dönüşü
Genel Yönetim Alışkanlıkları	Proje Yönetimi
Kamu Sektörünün Kesin Egemenliği	Özel Sektörden Daha Fazla Yararlanma Çabası
Kamunun Tekelciliği	Rekabet Piyasa Türü Yönetim Araçları
Klasik Mülkiyet Kavramı	Mülkiyet Kavramının Yeniden Tanımlanması
Posdcorb Zaman ve Eylem Araştırması, İnsan İlişkileri	Toplam Kalite Yönetimi, Başarım Yönetimi, Sonuç Yönetimi, Duyarlılık Yönetimi

Kaynak: Arslan, 2010: 34.

3.2. YEREL YÖNETİMLERDE YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Yeni kamu yönetimi anlayışı, küreselleşme bağlamında kökten değişen kamu yönetimi anlayışının bir parçasıdır. Kamu yönetimi birimlerinin geleneksel yapılarından (kalıplarından) çıkarılarak, karlı ve verimli işletmelere dönüştürülmesi, serbest piyasa ile uyumlu mekanizmalarla donatılması, vatandaşa yaklaşımın “müşteri(lik)” hukuku üzerinden belirlenmesi ve tüm önceliklerin hizmete verilmesi, yeni kamu yönetimi anlayışının bugün tüm dünyada genel kabul görmeye başlayan belirgin özellikleridir. Bütün bu dönüşüm; kamuya egemen olan merkezîyetçi eğilimlerin kırılması, yetkinin tabana yayılarak paylaşılması, “gizlilik” örtüsünün kaldırılması ve halkın etkileşim sürecinde temel bir aktör olarak konumlandırılması gibi olmazsa olmazları da ortaya çıkarmaktadır (Demirel vd., 2013: 313).

Bu bağlamda Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı “belirli bir coğrafi alanda yaşayan yerel topluluğun ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan, karar organları yerel halkça seçilen, görev ve yetkileri yasalarla belirlenen, özel gelirleri ve bütçesi olan ve kendine özgü örgüt yapısı ve personeli bulunan kamu tüzel kişileri olarak tanımlanan” (Urhan, 2008:85) yerel yönetimleri de, çeşitli açılardan önemli ölçüde etkilemiş, birçok ülkede yerel yönetim sisteminde yeniden yapılanma çalışmaları başlatılmıştır (Bozlağan, 2008: 16).

Ülkemizde de, Kamu yönetiminde yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı”nda performans odaklı bir yönetim anlayışına yer verilmiştir. Yerel yönetimler reformu kapsamında düzenlenen yasa tasarıları içerisinde “5393 sayılı Belediye Kanunu”, “5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu” ve “5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda” da stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin hükümler bulunmaktadır. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kapsamında mahalli idareler kendilerine uzun/orta vadeli ve yıllık hedefler ile bu hedeflere yönelik olarak performans göstergeleri belirlemektedirler. Türkiye de bugün için İçişleri Bakanlığı’nın geliştirdiği Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi

(BEPER), bir performans ölçümü uygulaması olarak gösterilebilir (Ağcakaya, 2009, 34).

Kamu hizmetlerinin sunumunda yerel yönetimlere daha çok görev ve sorumluluk verilmesi, merkezi idare ile yerel yönetimler arasındaki yetki ve kaynak dağılımının geleneksel yapısının değiştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin daha fazla yetki, sorumluluk ve kaynakla desteklenmesi, bu idarelerin yönetim yapı ve anlayışlarında da bu duruma uygun değişimleri gerektirmektedir. Günümüzde artık hizmet sunum sürecine ilişkin vatandaş taleplerini temel alan, sonuca odaklanmış, hesap verebilirliği, açıklığı, saydamlığı, katılımı, öngörülebilirliği kapsayan yaklaşımlara ve mekanizmalara gereksinim duyulmaktadır (Tortop vd, 2006: 342).

YKY anlayışının yerel yönetimleri güçlendirdiğini düşünen Stewart ve Stoker yeni akımın yerel yönetimler için sonuçlarını, aşağıdaki gibi özetlemişlerdir (Çolak, 2012: 18):

- Yerel yönetimler görev ve yetkilerini diğer yerel kurum ve kuruluşlarla paylaşması.
- Hizmetlerin sunumunda özel sektörle rekabetin gözetilmesi.
- Hizmetleri sunan ile kullananlar arasında daha direkt bir bağlantı kurulması.
- Bireysel ve özel sektör etkinliğinin hizmetlerin sunumunda daha çok artırılması.
- Bürokrasinin azaltılması ve yerel temsili demokrasinin güçlendirilmesi, bunu yaparken özel sektör uzmanlarından yararlanılması.
- Yerel farklılıkların, yeniliklerin önünün açılması.

3.3. YEREL YÖNETİMLERDE BENCHMARKİNG MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Günümüz belediyelerinin en önemli sorunlarından birinin “kaynakların verimli kullanılmaması” olduğu ifade edilmektedir. Belediyelerin kaynaklarını ne kadar verimli kullandıkları tartışmaları içerisinde, verimliliğin göstergelerinin ne olduğu önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte kullanılacak göstergeler arasında “vatandaş tatmini” kavramı da sayılmaktadır. Bugün geçerli olan mantık, “*devletin vatandaşların ihtiyaçlarına göre üretim yapması*” şeklindedir. Söz konusu mantığın aksamadan işlemesi, kaynakların verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu noktaya da “vatandaş memnuniyetinin sağlanması” ve “hizmet kalitesinin artırılması” ile ulaşılabilmektedir (Demirel vd., 2013: 311).

Belediyeler, toplumsal sorumluluk gereği, toplumsal dinamizme ayak uydurmak zorunda olan kurumlardır. Bir özel sektör mantığıyla hareket etmek durumunda olan belediyeler, gelişen ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak, insanların taleplerine cevap verebilmesi için gelişim ve değişim içinde olmak zorundadır. Vatandaş, bir belediye için müşteridir ve müşteri odaklılık anlayışı içinde, vatandaşın taleplerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını, maksimum ölçüde karşılamak ve onları memnun etmek zorunluluğu vardır (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 281).

Son yıllarda benchmarking birçok ülkede kamu hizmetlerinde kullanılmakta ve hizmetlerin modernize edilmesinde başarıyla uygulanan bir yönetim aracı (management tool) olarak popülaritesini artırmaktadır. Çünkü artık kamu yönetiminde özellikle yerel yönetimlerin başarıya ulaşabilmelerinde sürekli değişimin ve gelişimin yapılması inancı yerleşmiş ve bu yönde ilgili modern yönetim araçlarına başvurulmaktadır (Demirkaya, 2008: 168).

Benchmarking hem özel sektörde hem de kamu sektöründe performans ölçümü ve gelişimi için kullanılabilir. Model maliyet, verimlilik ve sonuçlar gibi konularla ilgili olarak performans ve süreçleri karşılaştırmak için kullanılabilir. Benchmarking özel sektörde oldukça popüler ve benimsenmiş bir yönetim tekniğidir. Kamu sektöründe benchmarkinge olan ilgi son 10 yılda pek çok ülkede artmıştır. Birleşik Krallık bu

süreçte ilk sırada gelmektedir.İngiltere 1990'ların sonundan itibaren benchmarkingi yerel yönetim birimleri ve sağlık kuruluşlarının performans ilerlemesini artırmak için kullanmaktadır.Diğer pek çok ülkedeki kamu otoriteleri benchmarking aktivitelerine dahil olmaktadır.Bu ülkeler arasında Amerika, Yeni Zelenda, Hollanda, Danimarka, Norveç ve İsveç bulunmaktadır (Siverbo, 2014: 122).

İşletme yönetiminde benchmarking olarak ifade edilen modern yönetim yaklaşımı kamu sektöründe "hizmet karşılaştırması" olarak ifade edilmektedir.Kamu sektöründe “benchmarking”i önemli bir araç haline getiren; öğrenme ve karşılaştırma gibi iki önemli unsuru bünyesinde barındırmasıdır. Karşılaştırma süreci, öğrenen organizasyonun sistemli gelişmesini içine alan daha kapsamlı bir modelin tamamlayıcı parçasıdır. Karşılaştırma, temelde bir kurumun sürekli ve bilinçli bir biçimde kendi hizmet alanında en başarılı olan kurumun belli faaliyetleri nasıl yaptığını araştırması, incelemesi kendi metotlarıyla karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuca göre bir uygulama planı geliştirerek daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını anlatmaktadır (Eren, 2002: 63).

“Hizmet Karşılaştırması”, piyasa benzeri olmayan bir rekabettürü olarak değerlendirildiğinde, benzer birimler arasında verilerin karşılaştırılmasıdır. Bu anlamda,kurumlar karşılaştırılabileceği gibi, genel olarak kurumların hizmetleri dekarşılaştırılabilir.Benchmarkingin ilk adımı olarak da görülebilecek olan busüreç, yönetime yardımcı olacak bilgilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.Gerçek bir rekabetin varlığı söz konusu olmamakla birlikte, karşılaştırılmabaskısının varlığı, verimsiz kurumların ortaya çıkarılmasında ve amaçlara uygun bir düzeltimin gerçekleştirilmesinde büyük roloynamaktadır.Hizmetkarşılaştırması için sürekli faaliyet raporu gerekmektedir.Bu durum iyi ya dakötü hizmet görme için aynı ölçüde yönetimde açıklık sağlamaktadır.Yönetimde açıklık, çalışanların kendi kendilerini denetlemelerine vedüzeltilmelerine yol açan bir motivasyon unsuru haline gelmektedir.İyigörülme yen hizmetin nedenleri bu yolla daha iyi tespit edilebilir vegiderilebilir.Burada öne çıkan soru, başka kurumların sunduğu iyi hizmetibenzer niteliklerde kendi kurumlarında nasıl gerçekleştirebilecekleri şeklindeolmaktadır.Diğer taraftan hizmet karşılaştırması, komisyon ve meclisüyelerinin harcamalardan dolayı vatandaşlara ve yerel medyaya karşı sorumluolduğu düşüncesinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.Son olarak

hizmetkarşılaştırması, yönetimlere daha iyi hizmet sunma yollarını göstermektedir.Çünkü özel sektör işletmelerinde rekabet avantajlarını korumak için, başarıbilançolarının işletme sırrı olarak gizlenmesine rağmen, kamu sektöründe iyi vekaliteli hizmetler büyük bir memnuniyetle ve gururla dışarıya açıklanmaktadır.Böylece diğer kurumlar da bundan başarılı, kaliteli, verimli ve etkili hizmetsunma yollarını öğrenmektedir (Eren, 2003: 94).

Kamu sektöründe benchmarking, kalite politikaları ile yakından ilgilidir.Kamu sektöründeki kalite politikalarında temelde üç yaklaşımın olduğu söylenebilir. Bunlar genellikle "kalite kontrol", "kalite güvencesi" ve "Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" dir. Kamu sektöründeki benchmarkingin olumlu sonuçları şunlar olabilir (Ensari, 2004: 80):

- Harcamalar arasında ihtiyaca göre eleme yapılması,
- Artan verimlilik,
- Daha etkili çalışma yöntemleri,
- İletişim becerilerinin artması,
- Hızlandırılmış değişme süreçleri,
- Artan müşteri ve işgören tatmini.

Adamaschke,yerel yönetimler arası hizmet karşılaştırmasının gerçekleştirilebilmesi için,karşılaştırılabilir verilerden oluşan çıktıya dayalı faaliyet raporlarının veyönetim süreci kurallarına göre hizmet karşılaştırması bilgilerini hizmetleriniyleştirilmesinde kullanan bir kalite yönetiminin varlığını öngörmektedir.Bunun yanı sıra hizmet karşılaştırması, sorumlulukların yerelleştirilmesi ya dadevri ile birlikte bilgi ve yeteneklerin artırılması için önlemler alınmasını gerektirmektedir (Eren, 2003: 94).

Benchmarkingin kamu yönetiminde işlevsel bir rekabet gibi etkili olabilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (Eren, 2002: 73):

1. Hizmeti alan vatandaşların taleplerinin önceliği: Talep önceliğine göre üretimin yapılması durumunda benchmarking üretim ve hizmet sunumu için talep edenlerin önceliği ilkesine doğrudan hizmet etmektedir. Benchmarking hem yerel

yönetim hizmetlerinde hem de merkezi yönetim hizmetlerinde vatandaşın önceliğinin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Vatandaşın önceliği, yerel yönetimlerde ve diğer kamu kurumlarında, her birimin kendi eksikliklerini gidermeye çalışmasını öngörmektedir. Benchmarking'in rekabet etkisi gösterebilmesinin ilk koşulu, uygulandığı kurumda her şeyden önce vatandaşın önceliğinin göz önünde tutulması zorunluluğudur.

2. Kaynakların en uygun tahsisinin sağlanması: Benchmarking kaynakların kamu sektöründe en uygun tahsisinin sağlanmasına önemli derecede katkı sağlamaktadır. Benchmarking yardımıyla bir yandan yerel hizmet sağlama sürecinde ekonomik olmayan durumlar giderilebilir ve sonrasında yeniden örgütlenme düşüncesinin yolu açılır; diğer taraftan, eğer sonuçlardan gelecekteki yatırım gereksiniminin önemli noktaları anlaşılabilirse, bir sonraki yıl bütçe olanaklarının paylaşımı için çıkış noktası oluşturulabilir.

3. Hizmet prensibine dayalı bir ücret dağılımının tesisi: Bu noktada benchmarking, kamu çalışanlarının maaşlarının, onların sorumluluk çevrelerinde ulaştıkları verimliliğe ve belli bir dönemde hedeflenen verimlilik artışına göre yapılmasının personel üzerinde motivasyon etkisi yapmasını sağlayabilir. Bir başka ifade ile benchmarking'in çalışanlar arasında rekabetin gelişmesine katkı sağlayabilmesi için, personel maaşlarının kurumun verimlilik ve etkinliğinden etkilenmesi gerekmektedir.

4. Teknik ve örgütsel gelişmelerin teşvik edilmesi: Benchmarking, kamu yönetiminde problem çözme modellerinin yaygınlık kazanmasını olumlu yönde etkileyebilir. Diğer kurumların problemleri çözme yolları ve metotları belirlenir ve kendi kurumlarının hizmet görme sürecinde uygulanabilir. Başarılı bir teknik ya da örgütsel yenilik, benchmarking sonuçları çerçevesinde kurumun düzeyini iyileştirmektedir. Kamu sektöründe yenilikçi problem çözümünün gerçekleştirilmesi için benchmarking teşvik edici bir faktör olabilir.

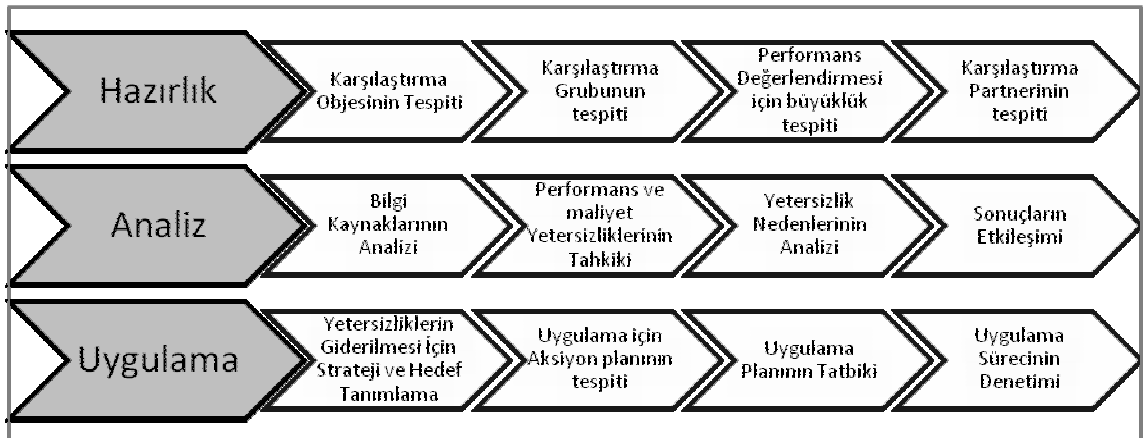
5. Ürün ve üretim teknolojisinin talep değişimine ve devlet düzenlemelerine esnek uyumu: Benchmarking yıl boyunca sürekli yapıldığı takdirde, kamu hizmetlerine dönük taleplerdeki değişimleri ya da kamusal olarak tespit edilen

verilerdeki değişimi gösterebilir. Bu uygulama yardımıyla, müşterilerin değişen tutumlarının etkileri ya da kamu hizmetinin performans verileri ve harcama yapısına yönelik olarak denetim mercilerinin yeni önerileri belirginleştirilebilir. Böylece kamu kurumlarında değişen koşullara etkin ve verimli uyum olanağı doğmaktadır.

Kamu sektöründeki benchmarking de tıpkı özel girişimdeki benchmarking gibi aynı aşamaları takip eder. Önce bir teşhise dayalı aşama, daha sonra süreç kıyaslama için bütünsel aşama. Ancak kamu sektöründeki bir örgütün amacı, özel sektördeki bir örgütünkünden farklı olabilir. Bu nedenle maliyet, müşteri sorumluluğu ve hizmet kalitesi vb. ile ilgili uygun göstergelerin seçilmesi gerekir. Bunu yaparken en uygun yaklaşım, kamu örgütü tarafından sunulan hizmetin kullanıcılarını da bu sürece katmaktır (Ensari, 2004: 80).

Bir benchmarkingın başarılı bir şekilde uygulanması ve uygulama sonucu belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için uygulama alanlarının iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Literatürde kamu hizmetlerinin karşılaştırma süreci için oldukça çeşitli modeller bulunmakla birlikte bunlar arasında önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Weber ve Wetz'e göre benchmarking süreci her biri dört adımda gerçekleşen üç aşamadan Şekil.3.3.1 oluşmaktadır (Çoban ve Uysal, 2005: 3). Bu safhalar hazırlık, analiz ve uygulama safhalarıdır.

Şekil 3.1: Kamu Sektöründe Hizmet Karşılaştırması Süreci



Kaynak: Eren, 2002: 72

Hazırlık aşaması; karşılaştırma objesi ve karşılaştırma grubunun tespit edilmesi, performans değerlendirmesi için büyüklüğün belirlenmesi ve karşılaştırma partnerinin tespiti bölümlerinden oluşmaktadır. Karşılaştırma konusu yapılacak objenin ve karşılaştırma grubunun tespit edilmesi, yapılacak işi spesifik hale getirmek için son derece önemlidir. Çok genel olarak yapılacak bir karşılaştırmanın başarı şansı azdır (Eren, 2002: 71).

Veri toplama ve analiz aşamasında; somut tanımlamaların yapılmasına ve belirli parametrelerin ifade edilmesine imkan sağlayan temel başarı faktörleri bulunmaktadır. Burada parametrelerin seçimine dikkat edilmelidir. Çünkü parametreler vasıtasıyla araştırılacak olan alan gerçekçi bir şekilde tanımlanabilmektedir. Doğru parametrelerin seçilebilmesi için araştırılacak olan alanın performansının sistematik bir şekilde ayrıntılı olarak ortaya konması gerekmektedir. Söz konusu parametreler benchmarking ortakları arasındaki performans farklılığını ve bunun nedenini açıklayabilmelidir (Çoban ve Uysal, 2005: 76).

Uygulama aşaması; yetersizliklerin giderilmesi için strateji ve hedef tanımlaması, uygulama için aksiyon planının tespiti, uygulama planının tatbiki ve uygulama sürecinin denetiminden oluşmaktadır. Bu aşamada yapılan analizler sonucunda elde edilen bilgi ve bulgulara göre, daha iyi kabul edilen kuruma göre ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesi için strateji ve hedefler belirlenmekte, aksiyon planı tespit edilmekte, planlar uygulanmakta ve yeniden denetim yapılarak sonuçlara göre yeni bir karşılaştırmanın ön bulgularına erişilmektedir (Eren, 2002:72). Bu safhada ortaya çıkması muhtemel sorunların çözümünde firma kültürü önemli rol oynamaktadır. Ayrıca mümkün olan en yüksek başarıyı elde edebilmek için farklı departmanlarda çalışan personel arasında işbirliğinin sağlanması gerekmektedir (Çoban ve Uysal, 2005: 76).

3.3.1. Yerel Yönetimler İçin Benchmarking Uygulama Sürecine İlişkin Model Önerisi

Literatür incelendiğinde farklı yazar ve işletmeler tarafından oluşturulmuş birçok benchmarking süreci olduğu görülmektedir.İlgili süreçler incelenerek yerel yönetimlerde kullanılmak üzere dört aşama ve toplam dokuz adımdan oluşan bir süreç tanımlamak mümkündür.

Şekil 3.2:Yerel Yönetimler İçin Benchmarking Uygulama Sürecine İlişkin Model Önerisi

PLANLAMA AŞAMASI

1. Benchmarking sürecinin belirlenmesi
2. Benchmarking konusunun belirlenmesi
3. Benchmarking ekibinin oluşturulması
4. Benchmarking ortağının belirlenmesi

ANALİZ AŞAMASI

1. Veri toplama metodunun belirlenmesi
2. Verilerin toplanması ve analizi

UYGULAMA AŞAMASI

1. Hedeflerin belirlenmesi, eylem planı geliştirme ve uygulama
2. Süreçlerin izlenmesi ve kontrol

OLGUNLUK

1. Sürecin yeniden düzenlenmesi

3.3.1.1. Planlama Aşaması

3.3.1.1.1. Benchmarking Sürecinin Belirlenmesi

Benchmarking tekniğinin uygulanmasında üst yönetimin liderlik özelliği ayrı bir önem taşımaktadır. Sachau (2001), bu çerçevede, kıyaslama tekniğinin başarıyla yerine getirilmesinde üst yönetimin desteğinin oldukça önemli bir rol oynadığını belirtmektedir (Erdem, 2006: 83).

Yerel Yönetimlerde yöneticiler seçimle iş başına gelmektedirler. Üst yönetimin liderliği olmadan sürecin başlaması ve süreçten fayda sağlanması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla planlama aşamasında süreci başlatacak olan ilk koşul üst yönetimin benchmarking metodunu kullanmaya karar vermesidir.

Benchmarking yapma ihtiyacı, iç ve dış çevrenin analiz edilmesi sırasında, işletme performansına ilişkin göstergelerin izlenmesi aşamasında veya işletmede yeni bir uygulamanın (yeni üretim/servis yöntemleri, yeni yönetim yaklaşımları, vb.) başlatılması esnasında ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu ihtiyaç, öncelikle işletmenin üst yönetimi tarafından net bir şekilde ortaya konulmalıdır (Seymen ve Bolat, 2002: 228).

Bu aşamada aşağıdakilerin yapılması benchmarking için ayrılacak kaynakların belirlenmesine de katkı sağlayacaktır (Kocabaş, 2004: 6):

- Kuruluşun amaç ve hedeflerini belirlemek,
- Süreçlerden benchmarking için uygun ve öncelikli olanları belirlemek,
- Sürecin girdilerini, aşamalarını ve çıktılarını belirlemek,
- Kritik başarı faktörlerini belirlemek.

Aşağıda verilen sorulara cevap arayarak benchmarking çalışmasını başlatmak mümkündür (Bedük, 2002: 36):

Soru 1: Neleri karşılaştıralım?

“5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu” incelendiğinde yerel yönetimlerin görev ve yetkilerinin oldukça geniş olduğu görülmektedir. Burada hizmet kalitesini ölçen önemli göstergelerden birisi vatandaşın memnuniyet derecesidir. Bu aşamada yerel yönetimler; yönetim süreci, insan kaynaklarının etkinliği, bilgi işlem teknolojileri, altyapı hizmetleri, vatandaş memnuniyeti, kentsel dönüşüm gibi konuları ele alabilirler.

Hizmet sahasındaki vatandaşın şikayet, öneri ve beklentileri mutlaka dikkate alınmalı. Özellikle hakla ilişkiler gibi doğrudan vatandaşla diyalog halinde olan kurum personeli de sürece dahil edilmelidir.

Soru 2: Biz Nasıl Yapıyoruz?

Kendi sürecimizi, yöntemlerimizi sistematik bir şekilde belgelemek ve akış diyagramlarını çizmek başarı için önemlidir (örneğin, çıktılar nedir, nasıl ölçülür/müşteri kimdir, istekleri nedir ve bu istekler sürece nasıl yansır/sürecin giderleri nelerdir, kimler girdi sağlar/sürecin sahibi ve sınırları nelerdir/sürecin başarısı nasıl ölçülür) (Bedük, 2002: 37).

Vatandaş istek ve beklentilerini belirlemeye yönelik yapılacak bir anket çalışması mutlaka sürece dahil edilmelidir.

Soru 3: En İyi Kim?

Seçtiğimiz konuda en iyi uygulamanın nerede olduğu araştırılmalıdır. Başarılı bilinen kuruluşların süreçleri ziyaretlerle incelenebileceği gibi dergi ve konferanslar da takip edilerek uzmanlık alanlarına göre doğru organizasyon, kurum veya kuruluş tespit edilebilir. Örneğin izlenebilirlik konusunda ilaç endüstrisi yüksek başarı beklenen sektördür.

Soru 4: Onlar Nasıl yapıyor?

Halka açık bilgiler, seminerler, bildirimler, şirketlerin yayınları, mektup ve telefonla anket, doğrudan gözlemlenme (Bedük, 2002: 37), başka hizmetlerin incelenmesi bilgi sağlama yöntemi olarak belirlenebilir.

3.3.1.1.2. Benchmarking Konusunun Belirlenmesi

Benchmarking uygulamasındaki en önemli rollerden biri stratejik planlama sürecidir. Başarılı bir benchmarking uygulaması için başarılı bir planlama yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinin başlangıç noktası, firmanın temel hedeflerinin belirlenmesidir. Planlama safhası başlangıcında işletme ilk olarak, stratejik amaçlarını tespit etmelidir. Örneğin; işletme rakiplerini göz önüne alarak uzun vadede lider olma hedefi belirleyebilir ve bu hedefe ulaşabilmek için liderlik hedefini stratejik amaç olarak saptayabilir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 40).

Planlama aşamasında, yerel yönetimlerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini tespit ederek kurumsal amaç ve hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu adımlar stratejik planlama çalışması içerisinde gerçekleştirilebilir. Kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini ortaya koyacak olan SWOT Analizi, karşılaştırma grubunun tespit edilmesi açısından belirleyici bir faktör olacaktır.

Fernandez vd.'ne göre (2001), şirketler kıyaslamayı stratejik planlama süreçleriyle bağlantılı yaptıklarında, stratejik planlarını geliştirebilir, kalitenin, verimliliğin ve müşteri tatmininin artmasını sağlarlar. Ayrıca, kıyaslama şirketlerin rekabet analizi ve süreç analizi yapmalarını, çevresel koşullar yönünde amaçlarını güncellemelerini, ekip oluşturmalarını, veri toplamalarını, rekabet güçlerini ve performanslarını arttırmalarını sağlar, örgütsel gelişme göstermelerini kolaylaştırır (Karabulut, 2009: 5). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme" başlıklı 9.maddesine göre de Kamu Kurumlarının stratejik planlarını Kanun'a uygun olarak yapmaları gerekmektedir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme" başlıklı 9.maddesine göre (www.mevzuat.gov.tr);

"Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını

önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”

“Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.”

“Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar.”

Benchmarking için esas çizgi kullanılan süreçtir.Eğer firma toplam kalite ile ilgiliyse işler kolaylaşır, bazı gerekli süreçlerin alt yapıları zaten yapılmıştır (Avcı, 2007: 25).

Bu aşamada ihtiyaçların ve sorunların doğru tespit edilmesi gerekmektedir.Benchmarking yapılacak alan belirlenirken kritik ihtiyaçlar üzerinde durulmalıdır, kurum fotoğrafının doğru çekilmesi gereksiz bilgi toplanmasını önleyecek ve benchmarking çalışmasının başarı şansını artıracaktır.

İhtiyaçların belirlenmesi ve karşılanması açısından vatandaşın müşteri olarak kabul edilmesi çağdaş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, hem kamu kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar hem de seçmen bağlılığı / memnuniyeti yaratır. İşletmecilik yazınına göre müşteri, işletmeye karşı bağlılık hissetse de memnuniyetsizlik veren bir durumla karşılaştığında eğer isterse işletmeyi değiştirebilir. Belediye hizmetleri açısından düşünüldüğünde; memnun olan seçmen belediyeyi över ve başkalarına önerir.Aksi bir durumda ise seçmen memnun olmadığı belediyeyi tek başına değiştirme imkanına sahip olamaz. Yapabileceği, bir dahaki seçime kadar olumsuz tavır takınmak ve seçimde oy vermemek olabilir (Demirel, 2013: 314).

Benchmarking süreci için konu seçiminde Xerox'un aşağıda yer alan soruları sorduğu sistem şu şekildedir (Bedük, 2002: 38):

1. Departman ya da kuruluşun başarısında en kritik faktör hangisidir? Örneğin, müşteri tatmini.
2. En çok probleme yol açan faktörler nelerdir?
3. Müşteriye hangi ürünler ya da hizmetler sunulmaktadır?
4. Kuruluş içinde hangi problemler tanımlanmıştır?
5. Kuruluştaki ana harcamalar nelerdir?
6. Hangi fonksiyonlar en yüksek maliyeti karşılar?
7. Hangi fonksiyonlar gelişmeye en açık olanlarıdır?
8. Kuruluşu pazarda rakiplerinden ayıran en önemli etkiye sahip fonksiyonlar hangileridir?

Yerel yönetimler açısından da benchmarking süreci için konu seçiminde aşağıdaki soruları sormak mümkündür:

1. Kurumun başarısında en kritik faktör hangisidir? Örneğin, seçmen bağlılığı, vatandaş memnuniyeti.
2. En çok probleme yol açan faktörler nelerdir? Örneğin, hizmetlerin yerine getirilmesi için fiziksel kapasite, araç ve ekipmanların yeterli seviyede olması, kalifiye eleman.
3. Vatandaş hangi hizmetlerden memnundur? Hangi konularda vatandaş beklentileri karşılanmamaktadır?
4. Kurumun en önemli problemleri nelerdir?
5. Kurumun gelişmeye en açık olan fonksiyonları nelerdir?
6. Kurumu diğer kurumlardan ve belediyelerden ayıran en önemli etkiye sahip fonksiyonları hangileridir?

3.3.1.1.3. Benchmarking Ekibinin Oluşturulması

Benchmarking çalışmalarının başarısı büyük ölçüde ekip çalışmasının etkinliğine bağlıdır. Ekipteki kişilerin niteliği projenin önemini yansıtmaktadır (Yıldız ve Arduç, 1997: 256). Gönüllülük bu tür çalışmaların başarılı olmasını sağlayan en önemli faktördür.

Benchmarking takım elemanlarının doğru kişilerden oluşmamış olması, takıma aşırı iş yüklenmesi ve takımın yapabileceği işi tam olarak anlayamaması, çalışmanın önemini kaybetmesine neden olmaktadır. Ekip üyelerinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz(Çatı vd., 2007: 163):

- Kıyaslama konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmak,
- Müşteri gereksinimlerini kavramış olmak,
- Önerileri uygulanabilecek yetkilere sahip bireyler olmak,
- İşlevsel uzmanlık,
- İletişim kurabilme yeteneğine sahip olma,
- Takım ruhuna sahip olmak,
- Motivasyon ve gönüllü olmak,

Ekipte lider, planlama fonksiyonu, sekreter ve işletme ziyaretlerine katılacak geniş görüş açısı ve tecrübeye sahip uzmanlar bulunması gerekir. Ekip büyüklükleri değişkendir, aralık üç kişi ile on kişi arasındadır. Altı kişilik ekip ideal sayılabilir (Özer, 1999: 70).

Burada ekip üyelerinin gönüllü olarak bu işi yürütmeleri sürecin kalitesini artıracaktır. Kamu kurumlarında kamu görevlilerine bu tür görevlerin verilmesi çoğu zaman personel tarafından gereksiz bir iş olarak nitelendirilebilir. Bu da sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini engelleyecektir. Takım üyelerinin belediyelerde Strateji Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışanlar arasından seçilmesi sürecin takibi açısından düzen sağlayacaktır. Ancak benchmarking konusuna göre farklı birimlerde çalışanlar arasından da takıma personel sağlanabilir.

Benchmarking ekibinin kuruluşundan sonra eğitim çalışmaları başlar. Bu eğitim çalışmaları ile benchmarking ekibine hedeflenen benchmarking sürecinin nasıl işlenmesi gerektiği, gerçekleşmesi muhtemel hatalar ve bunların önüne geçilmesi konusunda ekip üyelerinin üzerine düşen sorumluluklar gibi bilgiler aktarılır (Bedük, 2002: 40).

Benchmarking takımına seçilen bireyler temel olarak üç konuda eğitim almalıdır. Bunlar; benchmarking tekniğine ilişkin konular, benchmarking yapılacak

sürece ilişkin konular ve takım çalışmasına ilişkin konulardır. Bu kapsamda alınabilecek eğitim konuları aşağıda verilmektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 233-234):

a) Benchmarking tekniğine ilişkin konular

- Benchmarkingın tanımı ve temel özellikleri
- Benchmarking"ın türleri
- Benchmarking süreci
- Benchmarking yönetmeliği

b) Benchmarking yapılacak sürece ilişkin konular

c) Takım çalışmasına ilişkin konular

- Grup dinamiği
- Temel davranış bilimi kavramları
- Amaç oluşturma ve saptama
- İletişim kurma
- Güdüleme
- İstatistiksel problem çözme teknikleri
- Araştırma teknikleri
- Raporlama ve sunuş teknikleri

3.3.1.1.4. Benchmarking Ortağının Belirlenmesi

Benchmarking takımının oluşturulmasından sonra ise benchmark yapılacak alana göre sınıfının en iyileri araştırılarak, benchmarking ortağı tespit edilir.

Burada benchmarking ortağı olarak karşı tarafın adlandırılmasında vurgulanmak istenen bir nokta da, benchmarking uygulamasını yapmak isteyen organizasyonunda bilgi değişmeye açık hale gelmesidir. Yoksa endüstri casusluğu anlamında değildir. Buradaki bir başka husus da uzun dönemli benchmarking ortaklığı gerçekleştirmek ve geliştirmektir, bu durumda her iki tarafın bu ilişkiden sağladığı fayda da artar. Belirli koşullar altında, dışsal bir organizasyonu mükemmel olarak belirlemek mümkündür. Kendi organizasyonundaki bilgi ve tecrübeleri benchmarking ortağı ile değiştirmekte istekli olmak da, benchmarking uygulamalarında önemli olan diğer hususlardan biridir. İyi bir benchmarking ortağını saptamada basın-yayın organları da açık olarak bir fikir verebilir. Bununla birlikte mükemmel bir benchmarking ortağını araştırırken adayların belirlenmesinden sonra onlarla ilişki kurulur. Potansiyel benchmarking adayından istenen, konuyu ciddi bir şekilde düşünmesi ve planlama esnasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasıdır. Mükemmel bir benchmarking ortağını bulmak ve bunu tanımlamak, bir süreçtir. İşletme içinde yapılan araştırma konusu, fonksiyonel birim bazında ve üretim konusunda kendinden daha iyisini ya da dünyada en iyisini bulmaktır. Bütün bu işlemler de müşterinin kalite algılayışı ya da düşük üretim maliyeti olarak tanımlanabilen yüksek yeteneklere sahip işletmenin süreç ve metotlarını nasıl işlettiğini öğrenilmesini kapsar (Duran, 2000: 123-124).

Benchmarking ortağının belirlenmesi aşağıdaki basamakları kapsar (Duran, 2000: 124):

- Üzerinde çalışılacak benchmarking çeşidini belirlemek (içsel mi yoksa dışsal mı yapılacak?),
- Araştırma (pratikte en iyi şirketi bulmak için araştırma yapmak),
- İlişki (benchmarking ortağıyla güvenli ve onların kabul ettiği bir ortaklık oluşturmak) kurmaktır.

İyi bir benchmarking ortaklığı her iki ortağa da pek çok fayda sağlar. Eğer takım potansiyel ortağından faydalanma yollarını bulabildiyse iki ortak arasındaki bağ

kolaylaşır.Sınıfının en iyi sürecine sahip olan kurumlar bilgilerini ve deneyimlerini paylaşmada çoğu zaman isteklidir (Avcı, 2007:25).

Bu aşamada yerel yönetimler tarafından benchmarking ortağı olarak diğer kamu kurum ve kuruluşları ya da sektörünün en iyisi özel sektör işletmeleri tercih edilebilir.Yerel yönetimler açısından ortağın belirlenmesinde; Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı ve Kal-der verilerinden faydalanılabilir.Aynı zamanda profesyonel ve kurumsallaşmış işletmeler ile kalite ödülü gibi özel ödül almış kurum ve kuruluşların çalışmalarının takip edilmesi de ortak belirlenmesinde kolaylık sağlayacaktır.

3.3.1.2. Veri Toplama ve Analiz Aşaması

3.3.1.2.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

Bu aşamada bilgi kaynağı olarak çalışanlardan, yöneticilerden, mesleki kuruluşlardan, yayınlardan ve yıllık raporlardan yararlanılabilir.Bilgi toplama yöntemlerinden her birinin kendine ait avantajları ve dezavantajları vardır.Deneyimler kişisel görüşmelerin en iyi bilgi kaynağı olduğunu göstermektedir.Veritoplamada kullanılacak yöntemin seçimi de önem taşımaktadır.Bunlar, telefon görüşmeleri, ziyaretler, anketler, yayınlar, arşiv araştırmaları şeklinde olabilir.Bu yöntemlerden hangilerinin kullanılacağı zaman ve maddi sınırlamalarına, tecrübeye ve bilgi toplama felsefesine göre belirlenebilir (Sorularla Kıyaslama, 2004: 24).

Diğer yöntemlere göre yüz yüze görüşme metodu benchmarking yapılan konuyu yakından inceleme fırsatı sunarken, diğer kuruluşun kültürü ve yönetim tarzı konusunda da bilgi sahibi olunmasını sağlar.Bu bakımdan kaynak durumuna göre benchmarking ekibinin gerçekleştireceği ziyaretler daha verimli sonuçlar alınmasını sağlayabilir.

3.3.1.2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplamanın amacı aşağıdaki sorulara yanıt aramaktır (Özer, 1999: 74, Pekdemir, 2000: 59):

- Diğer işletme daha iyi mi?
- Ne kadar daha iyi?
- Neden daha iyi?
- Hangi en iyi uygulamalar kullanılıyor veya tasarlanıyor?
- Bu uygulamalar işletmeye nasıl aktarılabilir?

Dış kaynaklı veri toplama çalışmasının ilk adımı daha düşük bütçeli ikincil kaynakların araştırılmasını içerir. Benchmarking takımı kıyaslama ortağı seçim kriterlerine göre ikincil araştırma bilgilerini toplar. Veri toplama aşamasında soru listeleri oluşturulması üst yönetimin tecrübelerinden faydalanmak ve verilerin analizi açısından önem taşır (Kocabaş, 2004:6). Bilgi kaynağı olarak çalışanlardan, yöneticilerden, mesleki kuruluşlardan, yayınlardan ve yıllık raporlardan yararlanılabilir (Bedük, 2002: 43). Yerel Yönetimler bu aşamada kendi iç kaynaklarından yararlanabileceği gibi şayet kıyaslama ortağı farklı bir yerel yönetim birimi olacaksa Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı gibi kurum ve kuruluşların verilerinden de faydalanabilirler.

Veri toplama işleminin tamamlanmasından sonraki önemli nokta, benchmarking sonuçlarından fayda sağlanmasıdır. Bu faydanın elde edilmesi, toplanan bilgilerin sınıflandırılmasını ve analizini gerekli kılar. Bilgiler analiz edilirken, eksik, yanlış veya tutarsız bilgiler olup olmadığı kontrol edilmelidir.

Gerçekleştirilen veri analizlerinin anlaşılabilir bir duruma gelmesi için, tablo, grafik vb. araçlarla özetlenmesi faydalı olabilir.

Analiz aşamasında, en iyi uygulamalar ve şirketin kendi işletme süreçleri arasındaki açıklar tanımlanır ve analiz edilir. Daha önceki safhada yapılan site

ziyaretlerinden elde edilen bulgularda analiz edilir. Firmalar world-class performanslarıyla ilgili açıklara karar vermek için derinlemesine çalışma yapmalı ve bu açıkları kapatmak için amaçlar oluşturmalıdır. İşletmeler aynı zamanda var olan açıkları kapatmak için bu açıkların sebeplerini de belirlemelidirler. Benchmarking ekibi, işletmenin mevcut (içsel) ve arzu edilen performansı arasındaki farklılığı formül yoluyla hesaplayacaktır (Tikici vd., 2004: 107-108):

- Daha küçük bir rakam arzu edildiği zaman, farklılık aşağıdaki gibi hesaplanır;

$$1 - \frac{\text{İçsel Performans}}{\text{Benchmarking Performansı}}$$

- Daha büyük bir rakam arzu edilirse, farklılık aşağıdaki gibi hesaplanır;

$$\frac{\text{İçsel Performans}}{\text{Benchmarking Performansı}} - 1$$

Pozitif bir sayı, performanstaki ilerlemeyi ifade ederken negatif bir sayı performanstaki bir gerilemeyi ifade eder. Benchmarking analizi, en iyi örgütlerinkine nispetle bir örgütün mevcut durumunu değerler ve büyük fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönleri hakkında firmaya bilgi vermeyle sonuçlanır. Böyle çabalar projenin gelecek performans seviyelerinin başarılı olabilmesine ve iyileştirilebilecek faaliyetlerin keşfedilmesine yardım eder (Tikici vd., 2004: 108).

Veri analizi aşamasında, toplanan veriler analiz edilerek, işletmenin, sınıfının en iyileri ile arasındaki farklar saptanır. Bu aşamada ortaya çıkabilecek en önemli sorun, toplanan verilerin birbiriyle uyumlu olmama ihtimalidir. Örneğin, bir maliyet verisi söz konusu ise, bu veriler her iki tarafta ayrı ayrı hesaplama sistemine dayandırılarak elde edilmiş olabilir. Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek için, farklı formlarda toplanan içsel ve dışsal veriler, aynı birimlerle ifade edilen değerlere dönüştürülmelidir (Erdem, 2006: 87). Bu aşamada benchmarking diğer bir yerel yönetim birimiyle yapılıyorsa özellikle vatandaş memnuniyet düzeyi, kaynakların etkin kullanımı, altyapı çalışmaları gibi hizmet konularında karşılaştırma yapılabilir. Elde edilen sonuçlar aynı zamanda üst yönetim tarafından performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir.

3.3.1.3. Uygulama Aşaması

3.3.1.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi, Eylem Planı Geliştirme ve Uygulama

Bu aşama oldukça önemlidir. Süreç başarıyla yürütüldüyse kurum bu aşamada, çalışma ile bir değişim yaşayacağını farkına vararak, başka örgütlerden edindiği farklı uygulamaları kendi örgütsel yapı ve kültürüne uyarlamaya çalışmalıdır.

Benchmarking uygulamasını hayata geçirmeden önce belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi eylemlerin, hangi sırada, kim tarafından, hangi zaman diliminde yapılması gerektiğini içeren bir uygulama planı hazırlanmalıdır. Bu planda, uygulamanın mali boyutu da ele alınır. Uygulama planı hazırlandıktan sonra, sonuçları görmek ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını tespit etmek için bir uygulama raporu hazırlanır. Uygulama raporunun hazırlanmasında, tespitlerin güvenilir olması açısından, benchmarking sürecince müşteriler ile ilişkiler kurulup onların memnuniyet düzeyleri ölçülmeli ve bu ölçümler hazırlanan raporda kullanılmalıdır. Benchmarking uygulamaları için hazırlanan uygulama planı ve raporda standartlaşma olgusuna önem verilmesi, benchmarking uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleşmesini ve benchmarking temelli bir yönetim anlayışının süreklilik kazanmasını sağlayabilir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 43).

Benchmarkingın temel kurallarından biri, diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini anlama girişiminde bulunmadan önce işletmenin kendi süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini bilmesi gerektiğidir. Bu nedenle başka bir işletme hakkında bilgi toplamaya geçilmeden önce işletmenin kendi güçlü ve zayıf yanlarını belirlemesi, analiz etmesi gerekmektedir. Benchmarking ortağından bilgilerin elde edilmesinden sonra ise, performans farklılıkları ortaya konulmalı ve bu farklılıkların nedenleri araştırılıp, benchmarking ortağının bu performansa nasıl ulaştığı saptanmalıdır. Benchmarking çalışmalarında hedef; ortağın uygulamalarına yaklaşmak, onun gibi uygulamalara sahip olmak ya da ondan daha iyi olmak şeklinde belirlenebilecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken, hedeflerin açık, ulaşılabilir, ölçülebilir, motive edici ve çalışanları yönlendirici olmasıdır. Uygulama aşamasından sonra ise alınan sonuçlar ile hedefler karşılaştırılacak, iyileşme hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığı tespit edilecektir (Doğan ve Demiral, 2008: 12).

3.3.1.3.2. Süreçlerin İzlenmesi ve Kontrol

Benchmarking çalışmalarının istenilen sonuçlara ulaşp ulaşmadığı sürekli kontrol edilmeli, eksik noktalar gözden geçirilerek iyileştirilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için bir kontrol listesi geliştirilebilir. Buna göre olumlu ve olumsuz yönler belirlenebilir. Bunlara göre gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Burada hazırlanacak kontrol listesi şunları içerir (Özer, 1999: 77):

- Ölçümler belirlendi mi?
- Benchmarking sonuçları aktarıldı mı?
- Üst yönetimin sahiplenmesi gerçekleştirildi mi?
- Bir hareket planı tasarlandı ve uygulandı mı?
- İstenen sonuçlara ulaşıldı mı?

3.3.1.4. Olgunluk Aşaması

3.3.1.4.1. Sürecin Yeniden Düzenlenmesi

Benchmarking başarıya ulaştığı takdirde, kuruluşun yeni benchmarking fırsatlarının belirlenmesi çalışmalarına başlanabilir. Bu aşamada gerçekleştirilecek faaliyetler şunlardır(Kocabaş, 2004: 8):

- Performans farklılığını giderecek ve hatta rakiplerden daha iyi performans çıkaracak hedefler konması
- Süreç iyileştirme çalışmalarının kuruluş kültürüne ve örgüt yapısına uydurulması,
- Önerilerin desteklenmesi ve değişikliklere sahip çıkılması,
- Benchmarking projesinin sonuçlarının takdir edilmesi.

Benchmarking uygulamaları, sürekli olarak ölçüm ve değerlendirmeyi içerir.Değerlendirmenin yanında uygulama aşamasında da uyarlamalara yardım etmesi açısından “geri besleme” unsurunun da sisteme dahil edilmesi gerekir.Performans beklenen seviyede değilse uygulama ve düzenlemeler yapılmalıdır.Benchmarkingin başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin performans göstergelerindeki gelişmeleri yakından izlemesi ve belirli aralıklarla yeniden değerlendirmeler yapması gerekmektedir.Üstünlük sağlandığı zaman “olgunluk” durumuna gelmiş demektir.Bu aşamada benchmarking yönetim tarzı olarak süreklilik kazanmıştır (Özer, 1999: 77-79).

3.3.2. Nilüfer Belediyesi Benchmarking Çalışma Örneği

Bu bölümde Nilüfer Belediyesi tarafından yürütülen benchmarking çalışması değerlendirilmiştir.Tez konusunu oluşturan çalışma ile ilgili olarak Nilüfer Belediyesi “Kalite Yönetim Temsilcisi ile e-mail ve telefonla iletişime geçilerek sistem hakkında bilgi alınmıştır. Bu bölümde ilk olarak Nilüfer Belediyesi, Belediye'nin; Görev ve Yetkileri, Paydaş Analizi,SWOT Analizi, Stratejik Planlama Çalışması, Kalite Yönetim Sistemi hakkında bilgilere yer verilmiş olup, son bölümde ise Belediye'nin

benchmarking çalışması hakkında yapılan görüşme bilgilerine yer verilmiştir. Sistemle ilgili olarak Belediye Kalite Yönetim Temsilcisi Sayın Nazlı YAZGAN'ın yönlendirmesiyle Nilüfer Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü altında faaliyet gösteren Kıyaslama Süreç Sorumlusu Sayın Gülşah AYZIT'a iki aşamada soru gönderilmiş olup, ilgili soru ve cevaplarına bu bölümde yer verilmiştir.

3.3.2.1. Nilüfer Belediyesi

Nilüfer Belediyesi; 3391 sayılı Kanuna göre Bursa İli Merkezinde Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer adıyla üç merkez ilçeden biri olarak 18.06.1987 tarihinde kurulmuştur. Yeni yapılanan bir bölge olmanın da avantajıyla, kent planlamasından, çevresel şartlara kadar her konuda çağdaş standartlara sahip olan Nilüfer, bu yönüyle kısa sürede Bursa'nın çekim merkezi olmuş bir ilçedir.

Nilüfer Bursa'ya ve Türkiye'ye sağladığı ekonomik katkı açısından Bursa'nın ilçeleri arasında ilk sıradadır. Bursa nüfusunun önemli bölümüne istihdam olanağı sağlayan; Bursa Organize Sanayi Bölgesi, Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi ve Beşevler Küçük Sanayi Sitesi, Çalı, Kayapa, Hasanağa, Akçalar Sanayi bölgeleri Nilüfer sınırları içerisindedir (Nilüfer Belediyesi 2012-2014 Stratejik Planı http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, (06.01.2014)).

Bursa Büyükşehir İlçe Belediyesi olan Nilüfer Belediyesi'nin görev, yetki ve sorumlulukları 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu' na göre tanımlanmaktadır.

Büyükşehir, İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve sorumlulukları;

Madde 7- Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve sorumlulukları şunlardır:

a. Kanunlarla münhasıran büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkradasayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

b. Büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarmaistasyonuna taşımak.

c. Sıhî işyerlerini, 2 nci ve 3 üncü sınıf gayrisihî müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.

d. Birinci fıkrada belirtilen hizmetlerden; 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak, otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, özürlüler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihî dokuyu korumak; kent tarih bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak.

e. Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek. 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunuyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na ve organize sanayi bölgelerine tanınan yetki ve sorumluluklar ile sivil hava ulaşımına açık havaalanları ve bu havaalanları bünyesinde yer alan tüm tesisler bu Kanunun kapsamı dışındadır.

5393 sayılı Belediye kanununa göre;

Madde 14- Belediye, mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a. İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehiriçi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

b. Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını

karşılabilir; sağlıkla ilgili hertürlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihibakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçlabakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yenideninşa edebilir. Gerekğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gereklidesteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışımüsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetinivediliği dikkate alınarak belirlenir.Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerdeve en uygun yöntemlerle sunulur.Hizmet sunumunda özürü, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerindurumuna uygun yöntemler uygulanır.Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediyesınırlarını kapsar.Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetlerigötürülebilir.4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır. Sivil havaulaşımına açık havaalanları ile bu havaalanları bünyesinde yer alan tüm tesisler bu Kanununkapsamı dışındadır.

Madde 15- Belediyenin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:

- a. Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlüfaaliyet ve girişimde bulunmak.
- b. Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasaklarıkoymak ve uygulamak kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- c. Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatıvermek.
- d. Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh,tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel

hukuk hükümlerine göretahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veyayaptırmak.

e. Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su veyağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak,kurdurmak, işletmek ve işlettirmek; kaynak sularını işletmek veya işlettirmek.

f. Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistemdâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettirmek.

g. Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması vedepolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.

h. Mahallî müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücaviralan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kirayavermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.

i. Borç almak, bağış kabul etmek.

j. Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuatagöre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek veya bu yerlerin gerçekve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.

k. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesinekarar vermek.

l. Gayrisihhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak vedenetlemek.

m. Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satışı yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıdamaddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek.

n. Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.

o. Gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirler almak.

p. Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksit sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

(l) bendinde belirtilen gayrisihhî müesseselerden birinci sınıf olanların ruhsatlandırılması ve denetlenmesi, Büyükşehir ve il merkez belediyeleri dışındaki yerlerde il özel idaresi tarafından yapılır.

Belediye, (e), (f) ve (g) bentlerinde belirtilen hizmetleri Danıştay'ın görüşü ve İçişleri Bakanlığının kararıyla süresi kırk dokuz yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir; toplu taşıma hizmetlerini imtiyaz veya tekel oluşturmayacak şekilde ruhsat vermek suretiyle yerine getirebileceğı gibi toplu taşıma hatlarını kiraya verme veya 67 nci maddedeki esaslar göre hizmet satın alma yoluyla yerine getirebilir.

İl sınırları içinde büyükşehir belediyeleri, belediye ve mücavir alan sınırları içinde ilbelediyeleri ile nüfusu 10.000'i geçen belediyeler, meclis kararıyla; turizm, sağlık, sanayi ve ticaret yatırımlarının ve eğitim kurumlarının su, termal su, kanalizasyon, doğal gaz, yol ve aydınlatma gibi alt yapı çalışmalarını faiz almaksızın on yıla kadar geri ödemeli veya ücretsiz olarak yapabilir veya yaptırabilir, bunun karşılığında yapılan tesislere ortak olabilir; sağlık, eğitim, sosyal hizmet ve turizmi geliştirecek projelere İçişleri Bakanlığının onayı ile ücretsiz veya düşük bir bedelle amacı dışında kullanılmamak kaydıyla arsa tahsis edebilir. Belediye, belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir.

Belediye mallarına karşı suç işleyenler Devlet malına karşı suç işlemiş sayılır. 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun 75 inci maddesi hükümleri belediye taşınmazları hakkında da uygulanır. Belediyenin proje karşılığı borçlanma yoluyla elde ettiği gelirleri, şartlı bağışlar ve kamu hizmetlerinde fiilen kullanılan malları ile belediye tarafından tahsil edilen vergi, resim ve harç gelirleri haczedilemez.

Belediyeye tanınan muafiyet: Madde 16- Belediyenin kamu hizmetine ayrılan veya kamunun yararlanmasına açık, gelir getirmeyen taşınmazları ile bunların inşaa ve kullanımları her türlü vergi, resim, harç, katılma ve katkı paylarından muafır.

Kentsel dönüşüm ve gelişim alanı: Madde 73- Belediye, kentin gelişimine uygun olarak eskiyen kent kısımlarını yeniden inşaa ve restore etmek; konut alanları, sanayi ve ticaret alanları, teknoloji parkları ve sosyal donatılar oluşturmak, deprem riskine karşı tedbirler almak veya kentin tarihî ve kültürel dokusunu korumak amacıyla kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri uygulayabilir.

Yurt dışı ilişkileri: Madde 74- Belediye, belediye meclisinin kararına bağlı olarak görev alanıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslararası teşekkül ve organizasyonlara, kurucu üye veya üye olabilir. Belediye bu teşekkül, organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet ve hizmet projeleri gerçekleştirebilir veya kardeş kent ilişkisi kurabilir.

Diğer kuruluşlarla ilişkiler: Madde 75- Belediye, belediye meclisinin kararı üzerine yapacağıanlaşmaya uygun olarak görev ve sorumluluk alanlarına giren konularda;

a. Mahallî idareler ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına ait yapım, bakım, onarım ve taşımaişlerini bedelli veya bedelsiz üstlenebilir veya bu kuruluşlar ile ortak hizmet projelerigerçekleştirebilir ve bu amaçla gerekli kaynak aktarımında bulunabilir. Bu takdirde iş, işinyapımını üstlenen kuruluşun tâbi olduğu mevzuat hükümlerine göre sonuçlandırılır.

b. Mahallî idareler ile merkezî idareye ait aslî görev ve hizmetlerin yerine getirilmesiamacıyla gerekli aynî ihtiyaçları karşılayabilir, geçici olarak araç ve personel temin edebilir.

c. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, kamu yararına çalışan dernekler, özürliüdernek ve vakıfları, Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınmış vakıflar ve 507 sayılı Esnafve Küçük Sanatkârlar Kanunu kapsamına giren meslek odaları ile ortak hizmet projelerigerçekleştirebilir.

d. Kendilerine ait taşınmazları, aslî görev ve hizmetlerinde kullanılmak üzere bedelli veyabedelsiz olarak mahallî idareler ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına devredebilir veyasüresi yirmi beş yılı geçmemek üzere tahsis edebilir. Bu taşınmazlar aynı kuruluşlara kirayada verilebilir.Bu taşınmazların, tahsis amacı dışında kullanılması hâlinde, tahsis işlemi iptaledilir.Tahsis süresi sonunda, aynı esaslara göre yeniden tahsis mümkündür.Kamu kurum ve kuruluşlarına belediyeler, bağlı kuruluşları ve belediye şirketlerince devirveya tahsis edilen taşınmazlar, kamu konutu ve sosyal tesis olarak kullanılamaz.

Kent Konseyi: Madde 76- Kent konseyi, kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşerilikbilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma,çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesapverme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmeye çalışır. Belediyeler kamukurumu niteliğindeki meslek

kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasî partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşan kent konseyinin faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesi konusunda yardım ve destek sağlar. Kent konseyinde oluşturulan görüşler belediye meclisinin ilk toplantısında gündeme alınarak değerlendirilir.

Belediye hizmetlerine gönüllü katılım: Madde 77- Belediye; sağlık, eğitim, spor, çevre, sosyal hizmet ve yardım, kütüphane, park, trafik ve kültür hizmetleriyle yaşlılara, kadın ve çocuklara, özür lülere, yoksul ve düşkünlere yönelik hizmetlerin yapılmasında beldede dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular.

3.3.2.2. Nilüfer Belediyesi 2012-2014 Stratejik Planı

Nilüfer Belediyesi tarafından risk analizi şu şekildedir (http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, (06.01.2014):

“Merkezi yönetim ile ilişkilerden kaynaklanan sorunlar, bürokratik yönetimden kaynaklanan sorunlar, mali kaynakların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, belediyelerin kamu kuruluşu olmaları, performans sorunları, personelden kaynaklanan sorunlar, yerel halktan kaynaklanan sorunlar hedeflerin uygulanabilirliği açısından risk taşımaktadır.”

Nilüfer Belediyesi paydaşları ise şu şekildedir:

Şekil 3.3:Nilüfer Belediyesi Paydaş Analizi



Kaynak: http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, (06.01.2014).

- Bursa Valiliği
- Nilüfer Kaymakamlığı
- Bursa Büyükşehir Belediyesi
- Yıldırım Belediye Başkanlığı
- Osmangazi Belediye Başkanlığı
- İl Sağlık Müdürlüğü
- İl Özel İdaresi
- Nilüfer İlçe Emniyet Müdürlüğü
- Nilüfer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- Nilüfer İlçe Sağlık Grup Başkanlığı
- Nilüfer Kadastro Müdürlüğü
- İl Çevre ve Orman Müdürlüğü
- Gençlik Spor İl Müdürlüğü
- İl Telekom Müdürlüğü
- Nilüfer İlçe Jandarma Komutanlığı
- Türkiye İş Kurumu - Bursa İl Müdürlüğü
- KOSGEB İşletme Geliştirme Müdürlüğü
- Nilüfer Tapu Sicil Müdürlüğü
- TÜİK Bursa İl Müdürlüğü
- Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü
- Karayolları 14.Bölge Müdürlüğü
- Kütüphane Şube Müdürlüğü
- İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü
- Türkiye Belediyeler Birliği
- Marmara Belediyeler Birliği
- Bursa Belediyeler Birliği

- Nilüfer Kent Konseyi ve Mahalle Komiteleri
- Toplum Destekli Polis Merkezi
- Nilüfer Halk Eğitim Merkezi
- BUSKİ
- DSİ
- Bursagaz
- UEDAŞ
- BOTAŞ
- Nilüfer İlçesindeki Anaokulları, İlk ve Orta Derecedeki Okullar
- Muhtarlar
- Kardeş Şehir Belediyeleri
- Tedarikçiler
- Akademik Odalar
- Sendikalar
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Siyasi Partiler
- Organize Sanayi Bölgeleri Müdürlükleri
- Nilüfer İlçesindeki Spor Kulüpleri
- Nilüfer Belediyesi Çalışanları
- Nilüfer Belediye Meclis Üyeleri
- Vatandaşlar

Kurumun GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tahdit) Analizi ise şu şekildedir:

Tablo 3.2: Nilüfer Belediyesi GZFT Analizi

NİLÜFER BELEDİYESİ GZFT (GÜÇLÜ-ZAYIF-FIRSAT-TEHDİT) ANALİZİ (2009)	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p><u>İŞ YAPMA BİÇİMİ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Belediye başkanının 3.dönem seçilmesi ve vatandaş ilişkilerindeki güçlü liderliği • Tüm hizmet ve alanlarda Yönetim sistem standartlarının (ISO 9000; ISO 14001, OHSAS 18001 sistemleri) süreç ilişkisi ile tanımlanması ve sürdürülebilir olması • Belediye politikalarının vatandaş memnuniyeti temel alınarak stratejik planla ve sosyal, kültürel ve spor projeleri ile ilişkilendirilmiş ve halk ile bütünleşik olması • Uzun süreli ve güçlü işbirlikleri ile (STK, üniversite, akademik odalar, kamu kuruluşları, sendikalar vb) vatandaş odaklı etkili hizmetlerin yapılması • Uzman ve tecrübeli tedarikçiler ile vatandaş odaklı çalışılıyor olması • Çağdaş yönetim, yaklaşım ve tekniklerinin kullanılarak iletişimin güçlü olmasının sağlanması. Hizmetlere ilişkin vatandaş beklenti, ihtiyaç ve memnuniyetlerini ölçmeye yönelik sistemlerin (anket, hizmet masaları, iletişim noktası, web sitesi) olması. • Kurum kültürünün oluşmuş olması • Toplum sağlığını korumak ve geliştirmek amacı ile paydaşlara sistematik olarak bilinçlendirme ve bilgilendirme eğitimleri verilmesi, süreli yayınların çıkarılması <p><u>İNSAN GÜCÜ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hizmet alanını iyi tanıyan kalifiye eleman çalıştırılması • Personele yönelik geliştirici/eğitici tanıtım materyalleri temin edilmesi ve eğitimlere gönderilmesi • Sistemli çalışma mantığına ve sürekli iyileştirmeye inanan personelin bulunması 	<p><u>İŞ YAPMA BİÇİMİ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • NB Politikalarının kapsamının yetersiz olması. (engelli, eşitlik, eğitim, park vb) • NB politika, strateji ve değerlerinin çalışanlar tarafından algılanmaması ve kurum içindeki iletişimsizlik • Performans sisteminin oturmaması, İş yükü, başarıya göre takdir ve ödüllendirme eksikliği • Yeni mahallelerin bağlanması ile yeni iş çeşitliliği, artan iş yükü ve kalifiye personel eksikliği • Personel görev bilinci eksikliği, verilen eğitimlerin etkinliğinin sistematik takip edilmemesi • Paydaşlarla yürütülen projelerde işbirliğinin iyi yönetilememesi • Stratejik plan ve projelerin belirlenmesi ve yönetilmesinde bütçe eksikliği • Kurum içi ve kurum dışı öğrenme ortamlarının geliştirilerek; Kıyaslama, hedef belirleme, izlenebilirlik vb. alanlarda sistematığın ve yayılımının az olması • Süreç ve problem iyileştirmelerde problem çözme tekniklerinin ve maliyetin geliştirilmesi • Değişim Yönetimi kapsamında planlama ve yayılım mantığının yerleştirilmemesi • Kent Konseyinin yapılandırılmaması <p><u>İNSANGÜCÜ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Farklı yöntemlerde personel istihdamından dolayı yaşanan eşitsizlikler (ücret, sosyal hak vb) • İnsan Kaynakları Politikası ve kariyer planlamasının net olmaması • Beldelerin bağlanması ile personel rotasyonu, oryantasyonu ve entegrasyonu sorunu • Personelin teknolojik gelişime adaptasyon güçlüğü • Personel hareketinin çok olması • Kişisel performans ölçüm sisteminin tüm faaliyetleri kapsamaması • Personel nitelik indeksinin kriterlerinin sağlıklı belirlenmemesi ve uyumun düşük olması • Mesleki gelişim eğitimleri ile fuar, sempozyum gibi etkinliklere desteğin yetersizliği

Kaynak: http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, (06.01.2014).

Tablo 3. 2Devamı; Nilüfer Belediyesi GZFT Analizi

NİLÜFER BELEDİYESİ GZFT (GÜÇLÜ-ZAYIF-FIRSAT-TEHDİT) ANALİZİ (2009)	
GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p><u>FİZİKSEL YAPI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hizmetlerin yerine getirilmesi için fiziksel kapasite, araç ve ekipmanların yeterli seviyede olması • Bilgi işlem alt yapısının teknolojik gelişime kolay adaptasyonu ve iş süreçlerinin kolay takip edilmesi • Çevre ve yeşile duyarlı yönetim anlayışı ile imar planlarının değişmemesi <p>MALİ YAPI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim politikası doğrultusunda faaliyetlere bütçe ayırması 	<p><u>FİZİKSEL YAPI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiziksel mekânların ayrı olması, yetersizliği ve koordinasyon eksikliği ve vatandaş şikayetleri • Fiziksel mekanların ayrı olmasının maliyetleri yükseltmesi • Araç ekipman yetersizliği ve bakım onarım sorunları <p><u>BİLGİ İŞLEM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • NB’de güçlü teknolojinin doğru, etkin ve verimli kullanılmaması • Beldelerin bağlanması ile teknolojik değişimin zorluğu • Fiziksel mekanların ayrı olması, teknolojik kapasite üzerindeki olumsuzluğu • Teknolojik maliyetlerin yüksek olması <p><u>MALİ YAPI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasarruf ile ilgili eylem planının yetersizliği • Kurumsal risk yönetim planının olmaması • Artan projelere ilişkin finansman ve insan kaynağı yetersizliği
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> • Nilüfer’de yaşayan vatandaşın eğitim seviyesinin yüksek olması ve sosyo- ekonomik yapısının iyi olması ve geri bildirimlerin yeni fırsatlar ve ortak işbirlikleri ile projeler yaratması • Uluslararası üyeliklerin öğrenme ve kıyaslama aracı olması • Eşitlik ve engellilere yönelik geliştirilen politikaların, bu gruplara yönelik hizmet tasarımı için fırsat yaratması • Belediyede cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmaların başlamış olması • Paydaşlarımızla olan işbirliklerimizin tanınma ve sahiplenme ile birlikte güveni artıran etkisi • Turçef ortaklı Eco-School Uygulaması • Uludağ Üniversitesi’nin ilçede olması ve ortak yürütülen projelerin güçlü olması • AB projelerinde yer almak ; tanınma ve kurumlar arasında kıyaslama imkanlarının olması • NB Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporunun hazırlanmış olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuat kaynaklı zorunluluklar nedeni ile organizasyon yapısının sık değişmesi • Seçimlerden sonra ilçe sınırlarının 3 kat büyümesi • Nilüfer’de yaşayan vatandaşın eğitim ve sosyo – ekonomik yapısının yüksek olması nedeni ile beklentilerin artması • Vatandaş kaynaklı uygunsuzluklar • Dünya genelindeki ekonomik kriz • Nilüfer’de bulunan sanayi bölgelerine yenilerin eklenmesi • Nilüfer sınırlarında gasil hane bulunmaması • Yeni mahallerde maden ocaklarının yoğunluğu • Bağlanan beldelerin plansız yapısı • Yüksek gerilim hatlarının parklara yakın olması • Doğal afetler (yangın, küresel iklim değişikliği, deprem) • Nato Boru hattının ilçemizden geçmesi • Diğer kurumların sorumluluğuna giren işlerin belediyeden bekleniyor olması

Kaynak: http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, (06.01.2014).

5018 sayılı Kanun'a göre hazırlanan Nilüfer Belediyesi Stratejik Planı; geçmişin değerlendirilmesi, geleceğin planlanması kapsamında paydaş odaklı olarak planlanmış ve doğru bir liderlik örneği ile yönetimde katılımcılığı, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği amaç edinmiştir. "Hizmet standartları ve yönetim mükemmelliği ile uluslararası düzeyde tanınan; Türkiye'nin örnek ve lider yerel yönetim kurumu olmak" vizyonu çerçevesinde belediyeye özgü yönetim modeli ile hizmet anlayışını içine alan 4 adet stratejik amaç ve 26 adet stratejik hedef belirlenmiş ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik uygulama stratejileri ortaya konmuştur. Amaç ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen proje ve faaliyetler belirlenmiş, proje ve faaliyetlerin proje sorumluları tarafından takip edilmesi için Proje Yönetimi yazılımı gerçekleştirilmiştir. Bu yazılım Türkiye'de yerel yönetimlerde stratejik plan / bütçe takibi için hazırlanmış ilk yazılım özelliği taşımaktadır (Nilüfer Belediyesi 2012-2014 Stratejik Planı http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, 2014, (06.01.2014).

Nilüfer Belediyesi Kurumsal amaç ve hedefleri aşağıdaki gibidir (Nilüfer Belediyesi 2012-2014 Stratejik Planı, http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, (06.01.2014) :

AMAÇ 1: KURUMSAL GELİŞİM – Kurum çalışanlarının, kaynakların ve süreçlerin iyi bir liderlikle yönlendirilerek daha yüksek paydaş memnuniyetine ve daha başarılı kurumsal performansa ulaşmak.

Hedef 1.1: Mükemmellik modeline göre kurumsal performansı artırmak.

Hedef 1.2: Hizmet sunum etkinliğini artırmak.

Hedef 1.3: Hizmet sunum verimliliğini artırmak.

Hedef 1.4: Kurum içi işlerin mevzuata uygun yürütülmesini sağlamak.

Hedef 1.5: Çalışanların bilgi birikimleri, bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetilmesini, geliştirilmesini ve özgürce kullanılmasını sağlamak.

Hedef 1.6: Belediyeye ek kaynak elde edilmesini sağlamak.

Hedef 1.7: Tahakkuk eden gelirlerin tahsilatını artırmak.

Hedef 1.8: Belediyedeki tüm kaynakların her türlü riske karşı korunarak, etkin, verimli ve tasarruflu biçimde kullanılmasını sağlamak.

Hedef 1.9: Bütçe gerçekleştirme oranını artırmak.

Hedef 1.10: Kurum politika ve stratejileri doğrultusunda gelişen teknolojiler takip edilerek bilişim sisteminin sürdürülebilirliğini, yaygınlaşmasını ve güvenliğini sağlamak.

AMAÇ 2: KENTSEL GELİŞİM – Nilüferlilerin sağlıklı, kaliteli ve çağdaş yaşam standartlarında bir yaşam sürdürebileceği, yaşayanların haklarını ön plana alan belediyecilik hizmetlerini sunmak.

Hedef 2.1: Nilüfer'in geleceğe yönelik yaşanılabilir, sağlıklı ve güvenli yaşamın tesis edildiği, planlı bir kent olmasını sağlamak.

Hedef 2.2: Nilüfer'in herhangi bir doğal afet, yangın vb. risklere karşı hazır olmasını sağlayacak önlemlerin alınmasını ve en az zararla atlatılmasını sağlamak amacıyla tüm kurum ve kuruluşlarla etkin bir koordinasyon ve işbirliği oluşturmak.

Hedef 2.3: Yaşanabilir, sağlıklı ve sürdürülebilir bir kentsel çevre için Nilüfer'de yaşayanları etkileyen çevre sorunlarının tespit edilerek, bu sorunlara müdahale yöntemlerinin geliştirilmesini, kirlilik kaynaklarının denetim altına alınmasını, çevreye ve insan sağlığına olumsuz etkilerinin

Hedef 2.4: Nilüfer ilçesinin, evsel atıkların düzenli toplandığı, cadde ve sokakların sürekli temiz tutulduğu, geri dönüşebilir atıklar konusunda bilinci yüksek önder ve örnek bir kent olmasını sağlamak.

Hedef 2.5: Nilüfer'i, Nilüfer'de yaşayanların aktif bir şekilde kullandığı, şehre nefes aldırın yeşil alanlara sahip bir kent haline getirmek.

Hedef 2.6: Nilüfer’de yaşayanların sağlığı açısından önemli sorunların saptanması, giderilmesi, sağlık uygulama ve eğitimlerinin yapılması sonucunda sağlık ve bilinç düzeyi yüksek bir kent ortamının yaratılmasını sağlamak.

Hedef 2.7: Nilüfer ilçesi sınırları dahilindeki yolların güvenli, uygun yolculuk imkanı sağlayabilecek şekilde açılması, asfaltlanması ve sürekli bakımlarının yapılmasını sağlayacak, yaya öncelikli ulaşım düzenlemelerini hayata geçirmek.

Hedef 2.8: Nilüfer’in, yaşayan herkesin spor yapması için gerekli tüm olanaklara sahip, yaşam boyu spor kültürünün içselleştirildiği bir spor kenti olmasını sağlamak.

AMAÇ 3: TOPLUMSAL GELİŞİM – Nilüfer’i kültürel, sosyal ve bilimsel faaliyetlerin ön plana çıktığı, kararların yönetim anlayışıyla alındığı bir kültür, sanat, eğitim ve bilim kenti yapmak.

Hedef 3.1: Sürdürülebilir kalkınmanın vazgeçilmez temellerinin demokratik, insan haklarına saygılı, şeffaf, halka hesap veren yerel yönetimler olduğu gerçeğinden hareketle karar ve uygulama sürecinde tüm paydaşların katılımı sağlanarak kentlilik bilinci ve aidiyet duygusunun kazandırılmasına yönelik çalışmaların yürütülmesini sağlamak.

Hedef 3.2: Toplumsal cinsiyet eşitliği yaklaşımının belediye genelinde yaygınlaştırılarak tüm hizmetlere yansımaları sağlamak.

Hedef 3.3: Nilüfer’de, kayıt dışı ekonomik faaliyet ve oluşumların önüne geçilerek, tüm işletmelerin denetim altında tutulmaları ve tüketici haklarını korumak için gerekli tedbirlerin ve önlemlerin alınmasını sağlamak.

Hedef 3.4: Kültür ve sanat faaliyetlerinin kentin her noktasına ulaşmasını sağlamak.

Hedef 3.5: Nilüfer`de engellilerin tüm kentsel hizmetlerden yararlanmalarını, ortak yaşam kültürüne dahil olmalarını sağlayacak proje ve faaliyetleri gerçekleştirmek.

AMAÇ 4: EKONOMİK GELİŞİM – Nilüfer’deki tüm ekonomik imkanların geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapmak, Nilüfer’i tarihi ve doğal güzellikleri, turizmi, nitelikli insan gücü, sanayisi, tarım ve hayvancılığı ile sürekli ve sağlıklı gelişen bir ilçe haline getirmek.

Hedef 4.1: Nilüfer’in kültür ve turizm potansiyeli ortaya çıkarılarak, bu özellikleri ile ulusal ve uluslararası alanda tanıtımına yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamak.

Hedef 4.2: Nilüfer’de yaşayan ve iş arayan bireylerin bilgi, beceri ve eğitimleri doğrultusunda “doğru iş”lere yönlendirilmeleri; işverenler ile en doğru ve en hızlı biçimde buluşturularak, ekonomik hayata katılmalarını sağlamak.

Hedef 4.3: Planlı, istikrarlı, verimli, sağlıklı, doğaya ve insana dost tarım ve hayvancılık politikaları ile, Nilüfer’in tarım ve hayvancılığı konusunda kendi kendine yeten, hem çiftçinin hem de tüketicilerin kazandığı bir kent haline gelmesini sağlamak.

Amaç ve hedeflerden de anlaşıldığı üzere Nilüfer Belediyesi “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı çerçevesinde hareket eden, modern yönetim anlayışına sahip bir Belediye Yönetimine sahiptir.

3.3.2.3. Nilüfer Belediyesi Kalite Yönetim Süreci

Nilüfer Belediyesi’nin kalite yönetim süreci özetle aşağıdaki gibidir (www.kalder.org.tr, www.nilufer.bel.tr, (06.01.2014):

Belediye 2000 yılında Kalite Yönetim Bürosunu kurarak kalite yönetim sistemi çalışmalarına başlamıştır.Yapılan incelemede, Kalite Yönetim Sisteminin Üst Yönetimin sorumluluğunda tüm çalışanların sürece katılımını sağlayan bir koordinasyonla gerçekleştirildiği görülmüştür.

Stratejik Yönetimin bir parçası olarak yerleştirilen kalite yönetim sistemine 2001 yılındaki “Hedef ve Süreç Mantığı İle Reorganizasyon” çalışması ile adım atılmıştır. 2002 yılında ise TS EN ISO 9001 2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alınmış olup, 2002-2005 Yılı Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM) mükemmellik modelini uygulayan Nilüfer Belediyesi 2003 yılında “EFQM Mükemmellikte Yetkinlik Belgesini” almış olup, 2004 yılında ise “EFQM Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Yerel ve Bölgesel Ödül Sürecinde Jüri Özel Ödülü” nü almıştır.

2005 yılına gelindiğinde Belediye’de “TS EN ISO 9001 2000 Belge Yenileme” çalışması yapılmış ve e-TR Ödülü alınarak öz değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

“İnsan Odaklı” çalışmalarıyla 2006 yılında “Ulusal Kalite Ödülü” nü kazanan Nilüfer Belediyesi 2006-2009 Stratejik Planını hazırlamıştır.

2008 yılında “Ulusal Kalite Ödülü” ve “Avrupa Kalite Ödülü” nü alan Nilüfer Belediyesi, 2013 yılında “Avrupa Kalite Ödülü” ne tekrar başvuru yapmıştır.

3.3.2.4. Nilüfer Belediyesi Benchmarking Çalışması

Nilüfer Belediyesi; “Benchmarking” çalışmasını 2012-2014 Stratejik Planında yer alan ”Kurum çalışanlarının, kaynakların ve süreçlerin iyi bir liderlikle yönlendirilerek daha yüksek paydaş memnuniyetine ve daha başarılı kurumsal performansa ulaşmak” amacı altındaki “Mükemmellik modeline göre kurumsal performansı artırmak” hedefi için belirlediği stratejiler kapsamında gerçekleştirmektedir (www.nilufer.bel.tr, 2014). Buradan Belediye'nin “Benchmarking” çalışmasını stratejik planlama sürecine dahil ederek yürüttüğü anlaşılmaktadır.

Belediye'nin “Mükemmellik modeline göre kurumsal performansı artırmak” hedefi için belirlenen stratejileri aşağıdaki gibidir (www.nilufer.bel.tr, 2014):

- Mükemmellik modeline göre kurum öz değerlendirmesi yapılacaktır.

- Yurtdışında tanınırlığı desteklemek ve dış uzmanların değerlendirme yapmasını sağlamak amacı ile Avrupa Kalite Ödülü'ne katılım sağlanacaktır.
- İyi uygulama örnekleri öğrenmek, kıyaslama çalışmaları yapmak ve yeni projeler üretmek için üyelik ve işbirlikleri geliştirilecek ve sürdürülecektir (EFQM, Eurocities¹, TUSENET², URBACT³ vb.).
- Belediyeye Ar-Ge çalışmalarını destekleyecek, öğrenme ve kıyaslama fırsatı sağlayacak kitap ve süreli yayınlar kazandırılacaktır.

Bu kapsamda Belediye; stratejik amaç ve hedeflere yönelik gerçekleştirmelerin, raporlanması ve paydaş değerlendirmelerine sunulmasında aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadır:

- Yönetim Sistemleri Süreç performans göstergelerinin takibi - Sürekli
- Müdürler Toplantısı - Ayda 1
- Yönetim Gözden Geçirme Toplantısı - 3 ayda 1
- Muhtar Toplantıları- Ayda 1
- Paydaş Toplantıları- 6 ayda 1
- Proje Planı ve Proje İzlem Formları

¹Eurocities, büyük çaplı Avrupa Kentlerinin üye olduğu bir Network'tür (<http://www.beyoglu.bel.tr/>, 2014).

²TUSENET, Türkiye Belediyeler Birliği'nin İsveç Yerel ve Bölgesel Yönetimler Birliği ile geliştirdiği Belediye Ortaklık Ağları Projesi (<http://www.bcekmece.bel.tr/>, 2014).

³URBACT, 7 farklı ülkeden 22 şehrin sosyal birliktelik konusunda bilgi verimliliğini artırmak üzere kurduğu bir ağıdır. Amaç, yerel bazda kalkınma programlarının, halkın ve diğer toplumsal aktörlerin katılımıyla hazırlanması ve kısa, orta ve uzun dönemde hangi kalkınma hedeflerinin bölgeye en iyi şekilde uyacağını belirleyebilmektir (http://download.garanti.com.tr/anadolu_sohbetleri/anadolu_sayi25-08.pdf, 2014).

Nilüfer Belediyesi benchmarking ekibine yöneltilen soru ve cevapları aşağıda yer almaktadır (Sayın Gülşah AYZIT, Nilüfer Belediyesigörüşme):

1. Kıyaslama çalışması yapmaya nasıl karar verildi?

Kıyaslama çalışmalarımız EFQM mükemmellik modelinin bir gereği olarak uygulamaya başladığımız 2003 yılından beri sürdürülmektedir. Stratejik Planımızda yer alan “İyi uygulama örnekleri öğrenmek, kıyaslama çalışmaları yapmak ve yeni projeler üretmek için üyelik ve işbirlikleri geliştirilecek ve sürdürülecektir.” stratejik hedefi kapsamında kıyaslama faaliyetlerimize devam edilmektedir. Kıyaslama çalışmalarımız Stratejik Yönetim süreci altında yer alan kıyaslama alt sürecine göre gerçekleştirilmektedir.

2. Kıyaslama çalışması için bir çalışma ekibi oluşturuldu mu?

Kıyaslama çalışmalarımız Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün koordinasyonunda kıyaslama konusuna göre ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Her bir kıyaslama çalışmasında konunun içeriğine göre çalışma ekibi oluşturulmaktadır.

3. Kıyaslama ortağı belirlendi mi? Nasıl belirlendi?

Kıyaslama ortaklarımızın belirlenmesinde mükemmellik modelini uygulayan, modelin uygulanmasında uluslararası ve ulusal alanda başarı sağlamış ve iyi uygulamaları olan kurumlar belirlenmektedir. Kıyaslama alt süreci dokümanlarında tanımlanan kriterler dikkate alınmaktadır.

4. Kıyaslama gezisi yapıldı mı? Yapıldıysa gezinin kapsamı, süresi ve metodoloji nasıl yapıldı?

Belediyemiz çeşitli konularda kıyaslama gezileri düzenlemektedir. Örneğin; Bilim İlaç, Bosch, Bursagaz, Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Tarsus Belediyesi, Şanlıurfa Belediyesi gibi kurumlara kıyaslama gezisi yapılmıştır.

Kıyaslama metodolojisi Kıyaslama alt sürecimizde tanımlanmıştır. Her bir kıyaslama ziyaretinin süresi konusuna göre farklılık göstermektedir. Kıyaslama konuları mükemmellik modeli uygulamaları ve kriterlerine göre belirlenmektedir. Örneğin Strateji, Liderlik, Çalışanlar, Yetenek Yönetimi, Algı ölçümleri ve Avrupa Kalite Ödülü Başvurusu ve Saha Ziyareti Hazırlıkları gibi konularda kıyaslama ziyaretleri düzenlenmiştir.

Aynı zamanda pek çok firma ve kurum da Belediyemize kıyaslama ziyareti gerçekleştirmektedir. Belediyemiz tarafından diğer kurumlarla deneyim paylaşım toplantıları düzenlenmesi planlanmaktadır.

5. Kıyaslama yapılacak alanlar nasıl belirlendi? Bu alanlarda ne kadar iyileştirme sağlandı?

Kıyaslama yapılacak alanlar öz değerlendirme ve ödül başvuru geribildirim raporlarından hareketle iyileştirmeye açık alan olarak belirlenen konular için belirlendi. Bu alanlarda iyileştirme sağlanıp sağlanmadığı konu ile ilişkili performans göstergeleri ile sonraki öz değerlendirme ve geribildirim raporları ile izlenmektedir.

6. Kıyaslama çalışmasının sürdürülebilirliği nasıl sağlanıyor?

Kıyaslama sürecinin sürdürülebilirliği mükemmellik modelinin uygulanmasıyla, kıyaslama alt süreci ile ve stratejik plan altında yer alan “Çalışma alanlarında iyileştirme amaçlı kıyaslama yapmak için işbirliklerinin geliştirilmesi projesi” gibi projelerle sağlanmaktadır.

7. Tarsus Belediyesi ziyareti kıyaslama konusu nedir?

- Süreçler
- Sosyal yardım
- İnsan kaynakları

8. Hangi başlıklarda karşılaştırma yapılmıştır?

Vatandaş algıları ve performans sonuçları, çalışan algıları ve performans göstergeleri, toplumla ilgili performans göstergeleri ve iş sonuçlarından bazıları (gelirin gidere oranı, stratejik hedeflerin gerçekleşme oranı, tahsil edilen verginin tahakkuk edilen vergiye oranı gibi) konularında karşılaştırma yapılmıştır.

9. Ziyaret sonrasında Nilüfer Belediyesi Tarsus Belediyesi'nin hangi uygulamasından etkilenmiştir?

Süreçlerin izlenmesi için bir portal kullanılmasından etkilenilmiştir.

10. Nilüfer Belediyesi'nin Tarsus Belediyesini ziyaretinden sonra uygulamaya geçirdiği bir hizmet ya da yönetim anlayışı var mıdır?

Nilüfer Belediyesi tarafından Tarsus Belediyesi ziyaretinden sonra süreçlerin izlenmesi için QPR Portalı satın alınmıştır.QPR Portal üzerinden Belediyemiz Süreç Haritalarının akış diyagramlarına, Süreç Performans-Stratejik Plan Performans ve Temel Performans Göstergelerine ulaşıyor ve takip edebiliyoruz.Göstergelerimizin takibinde QPR Portal üzerinden takibi bizlere güncel bilgilere ulaşma, yıllar bazında eğilimleri görebilme gibi konularda ciddi destek sağlamaktadır.

2013 yılı Avrupa Kalite Ödül Süreci öncesinde QPR Portal⁴ çalışmalarına başlanmış ve Avrupalı değerlendiriciler tarafından da Mayıs ayında yapılan değerlendirme sürecinde de uygulamalar beğeni kazanmıştır.Modelin 5.kriterinin de puan artışına önemli katkıda bulunmuştur.

11. Bosch ziyareti kıyaslama konusu nedir?

- Stratejik Yönetim Süreci
- Yetkilendirilmiş çalışanlar

⁴QPR Portalı, performans yönetim sistemidir (www.wb-bc.at/performance-brochure.pdf, 2014).

12. Hangi başlıklarda karşılaştırma yapılmıştır?

Kıyaslama ziyareti yapılmış, veri karşılaştırması yapılmamıştır.

13. Ziyaret sonrasında Nilüfer Belediyesi Bosch'un hangi uygulamasından etkilenmiştir?

Stratejik yönetim sürecinde dış çevre analizi kapsamında uygulanan PESTEL Analizi⁵ (politik analiz, ekonomik analiz, sosyal eğilimler, teknolojik eğilim, çevresel ve yasal değişkenler) uygulamasından etkilenilmiştir.

14. Nilüfer Belediyesinin Bosch ziyaretinden sonra uygulamaya geçirdiği bir hizmet ya da yönetim anlayışı var mıdır?

Global ve yerel ekonomik değişiklikler, sosyal eğilimler ve piyasa gidişatının Belediyemiz üzerine etkilerini analiz etmek için PESTEL Analizi uygulamaya başlanmıştır. PESTEL Analizi ile politik, ekonomik, yasal ve yönetsimsel uyumluluk alanlarındaki mevcut ve oluşabilecek olumlu ve olumsuz etkiler de analiz edilerek kısa (Yıllık Performans Programı / Fonksiyonel Stratejik Plan), orta (Stratejik Plan revizyonu) ve uzun dönem (5 yıllık Stratejik Plan) planlamalara yansıtılmaktadır.

⁵PEST Analizi, stratejik planlama yaparken içinde yer aldığımız çevresel faktörleri irdelememize yarayan, bunların bizim üzerimizdeki etkilerinin neler olduğunu ve olacağını görmekte kullandığımız ve Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik anlamda çevrenin ne olduğunu ve nereye gitmekte olduğunu gösteren bir analizdir (http://kobitek.com/pest_analizi,2014).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ford'un 1912'de Chicago'daki bir mezbahada gördüğü raylı sistemden etkilenecek otomotiv endüstrisinde devrime yol açan montaj hattını kullanması, Xerox'un düşen pazar payının sebeplerini araştırmak üzere rakiplerinin iş süreçlerini inceleyerek kıyaslama çalışmalarına başlaması, benchmarking sürecini kısaca özetleyen örneklerdir.

Benchmarking, işletmelerin sürekli değişen dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak, öğrenerek gelişmenin farkındalığıyla kendini diğer işletmelerle karşılaştırarak yönetsel süreçlerini gözden geçirmesi ve kendini kalite ve başarıya götürecek yenilikler keşfetmesidir.

Sürükleyici bir güç olan benchmarking, değişimi gerçekleştirip yönetmeyi ve bu sayede de sürekli gelişmeyi ve kaliteyi olanaklı kılar.

İşletme içi benchmarking, rakiplerle benchmarking, stratejik benchmarking, fonksiyonel benchmarking olarak işletmeler tarafından kullanılan bu modern yönetim süreci; planlama, benchmarking ekibinin oluşturulması ve ortakların belirlenmesi, veri toplama ve analiz aşaması, uygulamaya geçme değerlendirme ve takip gibi uygulama aşamalarından oluşmaktadır.

İşletme literatüründe Benchmarking olarak kullanılan bu yönetim süreci kamu yönetiminde daha çok "hizmet karşılaştırması" olarak kullanılmaktadır.

Özel sektörde beklenen kar amacı kamu sektöründe fayda amacı olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan istek, talep ve beklentilerinin giderek artması özel ve kamu sektörü ayrımı yapmadan iş sahiplerini ve kurum yöneticilerini yeniliğe, kaliteye ve değişime zorlamaktadır. Bu durum kamu yönetiminde de "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışının oluşmasına sebep olmuştur.

1980'lerden itibaren kamusal kesim ile özel kesim arasındaki etkileşim artmıştır. Buna göre müşteri tercihlerine duyarlı kalite odaklı yönetimin kamu kesiminde uygulanmasına yönelik istek ve eğilimler, giderek yaygınlaşmıştır.

Nicolas'a (2004) göre Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, devleti girişimci bir modelde örgütlemeyi, hizmet kalitesini artırmayı, sosyal amaçları gerçekleştirmek için devletin diğer devletlerle, hükümet dışı kar amacı gütmeyen kurumlarla ve özel sektörle işbirliği yapmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla böyle bir anlayışta modern yönetim süreçlerinin transfer edilmesi ve uygulanması kamu kurumlarında kalite yönetim süreçlerinin oluşmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Kamu Kurumlarında kurumsal kültürü oluşturan kanunlardır. Görev ve yetkiler Kanunla belirlenmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yönetim ve çalışma anlayışına göre bir takım uygulama farklılıkları oluşsa da verilen hizmet aynıdır. Hizmetin kalitesini artırmak "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışı ve bu anlayışın sağladığı "Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenen Organizasyon, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Süreç Yenileme, Benchmarking ve Personel Güçlendirme" gibi modern işletme yönetim yaklaşımları ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada bir işletme yönetim yaklaşımı olan "Benchmarking" i uygulayan ve olumlu sonuçlar alan Nilüfer Belediyesi'nin çalışması incelenmiş ve benchmarking'in yerel yönetimler açısından uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırma sonunda Nilüfer Belediyesi'nin benchmarking çalışmasını "Kalite Yönetim Sistemi" içerisinde yürüttüğü görülmektedir. 2000 yılında "Kalite Yönetim Bürosunun" kurulması ile çalışmalarına başlayan Belediye çalışmalarını Strateji Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün alt bünyesinde oluşturulan bir ekiple yürütmektedir. "Fonksiyonel Benchmarking" türünü kullanan Nilüfer Belediyesi gerek başka belediye faaliyetlerini inceleyerek gerekse farklı sektördeki firmaların faaliyetlerini inceleyerek farklı uygulama örneklerinden faydalanabilmektedir.

2003 yılından itibaren Benchmarking çalışmalarını EFQM mükemmellik modelinin bir gereği olarak uygulayan Belediye; “Stratejik Benchmarking” yöntemini kullanarak benchmarking çalışmasını stratejik planlama süreci içine almıştır.

Benchmarking ortaklarının belirlenmesinde mükemmellik modelini uygulayan, Belediyemodelin uygulanmasında uluslararası ve ulusal alanda başarı sağlamış ve iyi uygulamaları olan kurumları seçtiğini belirtmektedir.

Çalışmada Nilüfer Belediyesi'nin “Bosch” ve “Tarsus Belediyesi” ne yapmış olduğu kıyaslama ziyaretleri incelenmiştir. Bosch Kıyaslama ziyaretinde veri karşılaştırması yapılmaya da ziyaret sonrasında Bosch'un PESTEL Analizi uygulamasından etkilenilerek Belediye'de ilgili uygulamaya geçilmiştir. Tarsus Belediyesi kıyaslama ziyaretinde ise, vatandaş algıları ve performans sonuçları, çalışan algıları ve performans göstergeleri, toplumla ilgili performans göstergeleri ve iş sonuçlarından bazıları (gelirin gidere oranı, stratejik hedeflerin gerçekleşme oranı, tahsil edilen verginin tahakkuk edilen vergiye oranı gibi) konularında karşılaştırma yapılmıştır. Yine ziyaret sonunda QPR Portalı satın alınmıştır. Bu portalın 2013 yılı Avrupa Kalite Ödül Sürecinde Modelin 5.kriterinin puan artışına önemli katkıda bulunduğu ifade edilmektedir.

Görüşme sonunda görülmüştür ki stratejik planlama süreci içinde kullanılan “benchmarking” belediyenin hizmet kalitesini artıran önemli bir yönetim modelidir. Belediye'de aynı zamanda kalite yönetim sisteminin kullanılıyor olması da sürecin işlerliğine katkı sağlamaktadır. Belediye'nin; Tarsus Belediyesi kıyaslama ziyareti sonrasında, “QPR Portalı” satın alması ve aynı şekilde Bosch kıyaslama ziyareti sonrasında “PESTEL Analizi” ni uygulamaya başlaması sürecin işlerliğini göstermektedir.

Bu çalışmada benchmarking'in literatürdeki yeri incelenmiş olup Yeni Kamu Yönetimi anlayışı içerisinde modelin nasıl yer bulduğuna değinildikten sonra ise Nilüfer Belediyesinin benchmarking çalışması incelenerek benchmarking uygulama süreci yerel yönetimler açısından değerlendirilmiştir. Literatür ve farklı yazarların sıralaması incelendiğinde benchmarking uygulama sürecinin belli bir sıralamayı izlediği

görülmüştür. Bu durum dikkate alınarak yerel yönetimler açısından kullanılabilir dört aşama ve dokuz adımdan oluşan bir süreç değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ele alınan sürece göre benchmarking modelinin yerel yönetimler açısından değerlendirilmesi şu şekildedir:

➤ Yerel Yönetimlerde yöneticiler seçimle iş başına gelmektedirler. Üst yönetimin liderliği olmadan sürecin başlaması ve süreçten fayda sağlanması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla planlama aşamasında süreci başlatacak olan ilk koşul üst yönetimin benchmarking metodunu kullanmaya karar vermesidir. Yerel yönetimlerde kurumsal politikaları belirleme konumunda olan üst yönetimin politikalarını belirlerken, vatandaş beklentilerini iyi tespit etmiş olması, rakiplerini ve çevresel değişimleri iyi izlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Burada önemli olan diğer bir husus da yönetici kararının yanında kurumsal sahiplenmenin de sağlanmasıdır. Yönetici değişikliği durumunda sistemin sürekliliğinin sağlanamaması gibi riskler söz konusu olacaktır.

➤ Benchmarking yapacak olan yerel yönetimlerin başarılı sonuçlara ulaşabilmeleri için; öncelikle stratejik planlama süreçlerini doğru bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Stratejik planlama süreci yerel yönetimler açısından yasal bir zorunluluktan öte kaliteli hizmet vermek adına doğru ve ölçülebilir hedefleri barındıran bir süreç olarak algılanmalı ve yönetilmelidir. Bu aşamada Kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini ortaya koyacak olan SWOT Analizi, karşılaştırma grubunun tespit edilmesi açısından belirleyici bir faktör oluşturacaktır. Kamuda stratejik planlama uygulaması mali disiplin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere uygun dağıtılarak etkin kullanımı ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Daha etkin ve verimli bir kamu yönetimi için stratejik planlama ve stratejik yönetim önem taşımaktadır. Belediye'nin "benchmarking" uygulamasını stratejik planlama sürecine dahil etmesi sistemin işlerliğini artırmaktadır. Stratejik benchmarking daha çok üst yönetimin sorumluluğunda olan bir çalışmadır, Belediye'nin kalite yönetim sisteminden de benchmarking çalışmasının üst yönetim tarafından sahiplenildiği görülmektedir.

➤ Benchmarking bir an önce bitirilecek hızlı bir eylem değildir, uzun soluklu ve sabır gerektiren bir süreç olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla

benchmarking sürecini yönetecek olan ekibin belli başlı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Kamu görevlileri açısından değerlendirildiğinde bu görevi üstlenecek personelde; gönüllü olmak, vatandaş ihtiyaçlarını anlamış, esnek düşünebilen ve hareket edebilen, iletişim kurabilme yeteneğine sahip olma gibi özelliklerin bulunması ekip başarısını artıracaktır. Aksi takdirde belli yeteneklere sahip olmayan personele bu görevin yüklenmesi personel açısından gereksiz bir iş olarak nitelendirilebilir.

➤ Benchmarking takımının oluşturulmasından sonra ise benchmark yapılacak alana göre sınıfının en iyileri araştırılarak, benchmarking ortağı tespit edilir. Bu aşamada yerel yönetimler tarafından benchmarking ortağı olarak diğer kamu kurum ve kuruluşları ya da sektörünün en iyisi özel sektör işletmeleri tercih edilebilir. Yerel yönetimler açısından ortağın belirlenmesinde; Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Kalkınma Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı ve Kal-der verilerinden faydalanılabilir. Aynı zamanda profesyonel ve kurumsallaşmış işletmeler ile kalite ödülü gibi özel ödül almış kurum ve kuruluşların çalışmalarının takip edilmesi de ortak belirlenmesinde kolaylık sağlayacaktır.

➤ Veri toplama ve analiz aşamasında ise, benchmarking ortağının, ne kadar iyi olduğu, niçin daha iyi olduğu, onlardan ne öğrenebileceği ve öğrenilerin nasıl uygulanabileceği soruları değerlendirilir. Yazışma, anket, yüz yüze görüşme ile veri toplanmaya çalışılır. Verilerin anlaşılabilir hale gelmesi için, tablo, grafik vb. Araçlardan yararlanılabilir. Mevcut veriler ortağın verileri ile karşılaştırılır. Verilere göre karşılaştırmalar yapılır.

➤ Uygulama aşaması da oldukça önemlidir. Süreç başarıyla yürütüldüyse kurum bu aşamada, çalışma ile bir değişim yaşayacağını farkına vararak, başka örgütlerden edindiği farklı uygulamaları kendi örgütsel yapı ve kültürüne uyarlamaya çalışmalıdır. Sonuçlar üst yönetimle paylaşılmalı ilgili birim temsilcileri sürece dahil edilerek sonuçlar ele alınmalıdır.

➤ Benchmarking başarıya ulaştığı takdirde ise kuruluşun yeni benchmarking fırsatlarının belirlenmesi çalışmalarına başlanabilir.

Başarılı, en iyi uygulamaları incelemenin ve onlardan öğrenmenin önemini farkederek yerel yönetimler, diğer belediyeleri ya da sektör dışından en iyi uygulamaları

kendi iş süreçleri ile kıyaslayarak, kuruluşlarının gelişimine ve hizmet kalitelerinin artmasına katkı sağlayabilirler.

Yerel yönetimler, kar amacı güden lider kuruluşlarda uygulanan başarılı yönetsel teknikleri ve modelleri, kendi alanlarındaki yönetsel süreçlerine adapte edebilirler. Örneğin; altyapı çalışmaları, halkla ilişkiler, kentsel dönüşüm hizmetleri, temizlik işleri, sosyal yardım, ulaşım gibi belediye hizmetlerinde kıyaslama çalışmaları yapılabilir. Böylece bu yöntem yerel yönetimlerin çalışmalarında belirli bir kalite düzeyi sağlayabilir ve sürekli gelişmenin farkındalığıyla yerel yönetimlerin performanslarını artırabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, benchmarking uygulamalarının yerel yönetimler açısından teşvik edici bir yönetim tekniği olduğu söylenebilir.

Yasal düzenlemelerle yetkileri ve sorumlulukları her geçen gün daha da artan Yerel Yönetimlerin vatandaşa daha kaliteli hizmet etme istekleri ve kaynaklarını etkin kullanma zorunlulukları onları yeni yönetim tekniklerini öğrenmeye ve uygulamaya itmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı da işletme yönetiminin benimsemiş olduğu birtakım prensipleri ortaya koymaktadır. Benchmarking de bu prensipler içinde kamu kurumlarınca son yıllarda benimsenen ve uygulanan yöntemlerden biri olmuştur. Benchmarking, işletmelerin sürekli değişen dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak, öğrenerek gelişmenin farkındalığıyla kendini diğer işletmelerle karşılaştırarak yönetsel süreçlerini gözden geçirmesi ve kendini kalite ve başarıya götürecek yenilikler keşfetmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlayacak olursak bu yöntemin, yerel yönetimler açısından da kullanılabilmesi mümkün gözükmektedir.

KAYNAKÇA

- AĞCAKAYA, Serpil, (2009), “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları”, **Sosyoekonomi** / Ocak-Haziran -1 / 090102.
- AKAL, Zuhâl, (1993), ‘Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri’, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara.
- AKAL, Zuhâl, (1995), "Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Değerlendirme Sistemleri" **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara.
- AKÇAKAYA, Murat, YÜCEL, Nazlı, (2007), “Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 66-67.
- AKSU, A.Akın, (2000), “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:15 Sayı:2, ss.37-48.
- ARSLAN, Nagehan Talat, (2010), “Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: “Yeni Kamu Yönetimi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2.
- AVCI, Salih Börteçine, (2007), “Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Benchmarking Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- AYDIN, Aytaç, ÜÇÜNCÜ, Kemal, TAŞDEMİR, Taner, (2010), “İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Yıl:3 Sayı:5, Yaz ISSN 1307-9832.
- BAŞ, Mehmet, Çağdaş Yönetim Kuramlarından Biri Benchmarking, <http://www.mehmetbas.com/cagdas-yonetim-kuramlarindan-biri-benchmarking/>, (2014.07.28).

- BAYRAKTAR, Berat Bir, YILDIZ, Asiye Kakırman, (2007), “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, **Bilgi Dünyası**, 8(2): 280-296.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, KUTANİS, Rana Özen, (2002), “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (3) 1: 51-65.
- BAYSAL, Rauf, (1995), “Dünyanın Tüm Organizasyonları Öğrenin!” **Power Aylık Ekonomi Dergisi**, Nisan, Sayı:5.
- BEDÜK, Dr.Aykut, (2002), “**Benchmarking**”, Nobel Yayınları, Aralık, Ankara.
- BENGİSU, Murat, (2007), “Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Journal of Yasar University**, 2(7), 739-749, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No_7_vol2_08_beginsu.pdf.
- <http://www.beyoglu.bel.tr/>, (06.02.2014).
- BOZKURT, Rıdvan, (1995), “Toplam Katılımcılık”, Verimlilik Dergisi, **MPM Yayınları**, Ankara, Sayı:4.
- BOZKURT, Rıdvan, (1997), “Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği”, 3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, **MPM Yayınları**, Ankara, 14-16 Mayıs.
- BOZLAĞAN, Recep, (2008), Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Yerel Yönetimlere Etkileri. R. Bozlağan ve Y. Demirkaya (Ed.). **Türkiye’de Yerel Yönetimler** içinde, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1-28.
- BUMİN Birol ve Hakan ERKUTLU, (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri”, **Gazi Ün.İİBF.Dergisi**, ss.83-100.
- <http://www.bcekmece.bel.tr/>, (06.02.2014).
- ÇATI, Kahraman, Said KINGİR ve Muammer MESCİ. (2007). “Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma”,**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6. Sayı: 21., ss.147-171,www.e-sosder.com.

- ÇOBAN, Orhan, UYSAL, Elyasa, (2005), “Ortaklaşa Rekabette Stratejik Bir Yaklaşım: Politika Benchmarking”, **Öneri C.6 S.23**, Ocak, ss.73-85.
- ÇOLAK, Metin, (1996), “Kıyaslama (Benchmarking)”, **TÜSİAD KALDER 5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, İstanbul, 13-14 Kasım.
- ÇOLAK, Sedat, (2012), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Perspektifinde Özel-Kamu Sektör Ortaklığı”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**, İstanbul.
- DEMİRDÖĞEN, Osman, Orhan KÜÇÜK (2003), “Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslama'nın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3-4, ss.303-320,
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025003608/1025003437>, (16.03.2014).
- DEMİREL, Erkan Turan, YATKIN, Ahmet, DÜŞÜKCAN, Muhammet, DERİN, Neslihan, ÇAKINBERK, Arzu, GÜVEN, Mehmet, (2013), “Yerel Siyasette Seçmen Bağlılığını Belediye Hizmet Kalitesi Aracılığıyla Oluşturmak: Trb – I Bölgesi Örneği”, **International Journal of Social Science Volume 6 Issue 4**, p., April, 305-336.
- DEMİREL, Demokaan, (2006) “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: Etkin Devlet”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 60, <http://asosindex.com/>, (18.03.2014).
- DEMİRKAN, Mahmut (1997), “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Sosyal Politika Aracı olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme”, **3. Verimlilik Bildiriler Kitabı**, MPM Yayınları, Ankara.
- DEMİRKAYA, Yüksel, (2008) “Yerel Yönetimlerde Bir Politika Transfer Aracı Olarak Benchmarking”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, Ocak, ss.160-179.
- DENİZ, Recep Baki, (1995), “Günümüz İşletmeleri İçin Örneklendirme(Benchmarking) Anlayışının Önemi”, **Pazarlama Dünyası**, Eylül-Ekim.

DOĞAN, Selen, DEMİRAL, Özge, (2008), “İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7.

DOKUZER, Bülent, (2006), “Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking’in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Niğde.

http://download.garanti.com.tr/anadolu_sohbetleri/anadolu_sayi25-08.pdf,

(06.02.2014).

DURAN, Cengiz, (2000), “Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking Uygulaması”, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

EKER, Selim, (1996), “Kıyaslama Tekniği ve Eczacıbaşı Topluluğunda Kıyaslama Uygulamaları”, TÜSİAD-KALDER, **5. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, İstanbul.

ENSARİ, Hoşcan, (2004), “**21. Yüzyıl Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme**”, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı.İstanbul.

ERDEM, Barış, (2006), “İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15: ss.65-94.

EREN, Veysel, (2002), “Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak Hizmet Karşılaştırması Yenilik ve Başarı Geliştirme”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35 Sayı 2, Haziran, ss.61-75.

EREN, Veysel, (2003), “Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları, Ankara Üniversitesi, **Sbf Dergisi**, 58-4, http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/58/4/4_veysel_eren.pdf, 2014.

ERİGÜÇ, Gülsün, BALÇIK, Pınar Yalçın, (2007), “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1.

ERKİLİÇ, Turan A. , (2007), “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri

Fakültesi, Eskişehir, Türkiye, **GAU J. Soc. & Appl. Sci.**, 2(4), 50-62,
http://www.gau.edu.tr/PDF-Files/JSAS_002_04_PDF/JSAS_002_04_05_Erkilic.pdf.

ERKUT, Haluk, (1996), “Türkiye Koşullarında Profesyonel Yönetim Değerlerinden Yeni Yönetim Değerlerine Dönüşüm Süreci”, **TÜSİAD-KALDER 5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğleri Kitabı**, İstanbul, 13-14 Kasım.

ERYILMAZ, Bilal, (2002), **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul.

ERYILMAZ, Burak, (2009), “Kıyaslama(Benchmarking) Yöntemi ve Otel İşletmelerinde Kullanımına İlişkin Teorik Bir Çalışma”, **Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Aralık, ss.41-79.

GENCEL, Ufuk, (2001), “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 3, Sayı:3.

GÜRER, Harun, (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık, Sayı 63.

HALİS, Muhsin, (2001), “İşletmelerde Sürekli Geliştirmenin Etkin Bir Aracı Olarak Benchmarking Süreci”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergi**, Sayı: 473, Mayıs.

IHLAMUR, Ertuğrul, (1996), ”Bankacılıkta Yeniden Yapılanma(Reengineering) ve Demribank,” **TUSİAD-KALDER Kalite Tebliğleri Kitabı**, Kasım, İstanbul.

İŞİĞİÇOK, Erkan, (2004), “**Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol**”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/izmir/Mustafa_Bozbey.pdf, 2014

KARALAR, Rıdvan ve Sezin SINMAZ, (1998), “TKY Açısından Örnek Edinme(Benchmarking) Yaklaşımı”, **Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:12.

KARABULUT, A.Tuğba, (2009), “Türkiye’nin En Büyük Sanayi Kuruluşlarının Kıyaslama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl:8 Sayı:15 Bahar, s.1-16.

- KARABULUT, Cavit, (2008), “Benchmarking (Örnek Edinme) İçin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Performans Analizi ve Çimento Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- KARCI, Şükrü Mert, (2008), “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** (16), 40-64.
- KAYA, Esmâ Ülkü, (2003), “Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme Ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 3**; Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, www.scholar.google.com.tr, (17.04.2014).
- KAYA, Esmâ Ülkü, (2003), “TKY ve Kıyaslama Yaklaşımları Arasındaki Bağlantı”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 3**; Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, www.scholar.google.com.tr, (17.04.2014).
- KAYA, Esmâ Ülkü, (2003), “Süreç Yenileme Tekniğinin Kıyaslama ve TKY Yaklaşımlarıyla İlişkisi”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 3**; Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, www.scholar.google.com.tr, (17.04.2014).
- <http://www.kirklareli.edu.tr/download/by-files/23388500.html>, (18.02.2014).
- <http://www.kalder.org/>, (06.01.2014), “Yerellikten Küreselliğe: Ege”, 17.04.2007, İzmir 8. Mükemmelliği Arayan Sempozyumu.
- KILIÇ, Mustafa, ERKAN, Volkan, (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetim Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2.
- KINGIR, Said, (2006), “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı.
- Kıyaslama (Benchmarking)**, Kıyaslama Komitesi, Kal-der Yayınları, No:15, İstanbul, 2000.
- http://kobitek.com/pest_analizi, (17.02.2014).

KOCABAŞ, İbrahim, (2004), “Eğitim Yönetiminde Kıyaslama(Benchmarking)Yöntemi”, **Fırat Üniversitesi, Eğitim ve Bilim**, Cilt 29, Sayı 132(3-9).

KOCABAŞ, Füsün, PİRA, Aylin, (2003), “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** (5) 2003/1: 87-102.

KOCAKAHYAOĞLU, Kürşat, (2008), “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama(Benchmarking) ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Ankara.

KOÇEL, Tamer, (2003), “**İşletme Yöneticiliği**”, Genişletilmiş 9.Baskı, Beta Basım-Yayım, İstanbul.

KOÇOĞLU, Ferhat, (2009), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Ve Belediyelere Etkisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, **Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Mahalli İdareler Ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı**, , İstanbul.

KUTLU, Önder, (2004), “**Gelişmiş Ülkeler Ve Türkiye’de Kamu Reformu ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam, (2008), “Stratejik Planlama Süreci”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Ekim, Cilt: 16, No:2, 403-412.

MERT, Erkut Batuhan, (2006), “Benchmarking Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**, İstanbul.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (04.04.2014).

MUCUK, İsmet, (2003), “**Modern İşletmecilik**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

NICOLAS, Henry (2004), “**Public Administration And Public Affairs**”, 9th. Edition. USA: Pearson Prentice Hall.

http://www.nilufer.bel.tr/docs/st_plan.pdf, (06.01.2014).

- ONAY, İrfan, (1993), “Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi (Benchmarking)”, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 5, Ekim.
- ÖNEREN, Melahat, (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7.
- ÖZDAŞLI, Kürşat, (2007), “Sivil Toplum Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, Isparta.
- ÖZDEMİR, Servet, (1996), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sosyal Bilimler Dergisi**, MPM Yayını, Kalite Özel Sayısı, Ankara, Verimlilik Dergisi., http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol01_Issue02_2001/217.pdf, (06.03.2014).
- ÖZER, Süral, Pınar, (1999), “**Benchmarking**”, Vizyon Yayınları, İzmir.
- ÖZER, M.Akif, (2013), “Kalite Yönetimini Edwards Deming’le Yeniden Okumak”, **Humanitas International Journal of Social Sciences (Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi)**, issue: 02 , pages: 127-150.
- ÖZEL, Mehmet, POLAT, Cihat, (2013), “Yerel Yönetimlerde Değişim ve Yerel Yönetimlerde Müşteri Odaklı Pazarlama Yaklaşımı”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 5, ISSN.1624-7215.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Ferit ÖLÇER, (1998), “Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulanması”, **Standart Ekonomik Ve Teknik Dergi**, Sayı: 440, Ağustos, ss. 60- 76
- PEHLİVAN, Abdülkadir, GEREKAN, Bilal, (2009), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Ve Muhasebe”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2.
- PEKDEMİR, Işıl, (2000), “**Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**”, ARC Yayınları 8, İstanbul, Mayıs.

- POLAT, Murat Hamza ve William D. RIFKIN, (1996), "Knowledge Creating Organizations: New Horizons For Total Quality Management", **TUSIAD-KALDER 5.Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, İstanbul, 13-14 Kasım.
- Redhouse Büyük El Sözlüğü, (1995), İstanbul: **Redhouse Yayınevi**, 3. Baskı.
- SARAÇ, Osman, (2006), "Benchmarking ve Stratejik Yönetim", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 56, Ankara, ss: 53- 77.
- SARUHAN, İnceler Halime, (1998), "**Teknoloji Yönetimi**", Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul.
- SEYMEN, Oya Aytemiz, BOLAT, Tamer (2002), "**Örgütsel Öğrenme Ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması**", Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SIVERBO, Sven, (2014), "The Implementation and Use of Benchmarking in Local Government: A Case Study of the Translation of a Management Accounting Innovation, **Financial Accountability & Management**, 30(2), May, 0267-4424, www.scholar.google.com.tr, (17.04.2014)..
- Sorularla Kıyaslama, **İstanbul Ticaret Odası**, 2004-27, İstanbul.
- TAŞKIRAN, Gül, (2005), "Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamalarının İşletmelerde Sağladığı Performans Artışları", Uzmanlık Tezi, **Milli Prodüktivite Merkezi**, Ankara.
- TEKTAŞ, Arzu, TOSUN, Esin Özdemir (2010), "Yiyecek İçecek Endüstrisinde Uluslar Arası Performans Kıyaslaması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.15, S.1 s.29-44.
- TİKİCİ, Mehmet, KAYA Esmâ Ülkü, KINGİR, Said, TÜRK, Mevlüt, SUBAŞI, Bilal, (2004), "**Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama**", Nobel Yayın Dağıtım, Eylül.
- TORTOP, Nuri, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve M.Akif ÖZER, (2006), **Mahalli İdareler**, Birinci Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

- TOPALOĞLU, Cafer, KAYA, Ufuk (2008), “Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1, 4:23-50
- TOPALOĞLU, Melih, SÖKMEN Alev, (2002), “Kıyaslama (Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2.
- TÖREMEN, Fatih, (2002), “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri,” Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, **Fırat University Journal of Social Science** Cilt: 12, Sayı: 1, Elazığ, ss. 185-202.
- TURHAN, Muhammed, (2002), “Eğitim Örgütlerinde Kıyaslama(Benchmarking)”, Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- TÜRKMEN, İsmail, (1997), “Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Yönetimsel Değişimler”, **3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ankara.
- TÜREDİ, Selda, (2012), “İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C:4, S:1, s.27-37.
- URHAN, Vahide Feyza, (2008), “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması” **Sayıştay Dergisi**, 70: 85-102.
- YENİÇERİ, Özcan, (2002), “**Örgütsel Değişimin Yönetimi**”, Nobel, Ankara.
- YILDIRIM, Murat, (2009), “Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya Da Müşteri Odaklılık”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1.
- YILDIZ, Gültekin ve Kadir ARDIÇ, (1997), “Benchmarking’te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Adapazarı, 24-26 Aralık.

www.wb-bc.at/performance-brochure.pdf, (18.02.2014).

DİZİN**A**

Avrupa, xii, 3, 25, 39, 49, 50, 52, 53,
106, 107, 108, 110, 111, 115

B

Belediye, 3, 68, 77, 79, 90, 91, 92, 95,
96, 97, 99, 100, 106, 108, 114, 115,
121
Benchmarking, VII, VIII, v, vi, vii, viii,
ix, xi, xii, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11,
12, 13, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25,
26, 27, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39, 41,
42, 44, 46, 49, 52, 53, 56, 57, 58, 59,
61, 70, 72, 73, 75, 76, 78, 79, 80, 81,
82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 107,
113, 114, 115, 116, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 123, 124, 125, 126,
127, 128

D

Değişim, viii, xi, 9, 11, 56, 57, 58, 66,
100, 119, 125, 127

H

Hizmet, xi, 66, 70, 72, 74, 77, 92, 100,
102, 103, 121, 122

İ

İnsan, 39, 40, 49, 50, 52, 67, 100, 107,
110, 113, 122
İşletme, VI, IX, v, 25, 49, 52, 60, 70,
83, 99, 113, 122, 125, 126, 128
İyileştirme, 126

K

KALDER, 25, 52, 121, 122, 123, 124,
127
Kalite, v, viii, ix, xi, xii, 1, 2, 3, 5, 7, 10,
13, 18, 20, 25, 31, 39, 40, 41, 42, 44,
45, 49, 50, 52, 53, 55, 66, 67, 71, 90,
106, 107, 108, 110, 111, 114, 115,
119, 120, 121, 122, 123, 124, 125,
126, 127, 128
Kamu yönetimi, 63, 64, 67
Küreselleşme, 43

M

Mükemmellik, xi, 50, 51, 103, 107
Müşteri, viii, xi, 8, 15, 41, 43, 44, 50,
52, 66, 81, 127, 129

Ö

Ödül, 52, 107, 111, 115

T

Toplam kalite yönetimi, 43, 49, 54

V

Vatandaş, 69, 77, 80, 102, 111

Y

Yeni kamu yönetimi, 2, 63, 64, 65, 67,
118
Yerel yönetim, 68, 80, 84, 116, 117,
118
Yönetim, IX, v, viii, ix, xii, 2, 3, 31, 38,
39, 50, 52, 59, 64, 66, 67, 78, 79, 90,
100, 101, 106, 108, 109, 111, 114,
120, 122, 123, 125, 126, 128