

Adli Soruşturma Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi

C. Savcısı Baki Yiğit ÇAKMAKKAYA

Hakim Necat BATUR

Doç. Dr. Teoman AKPINAR

Özet: Devletin ve toplumsal düzenin temeli olan adaletin tam anlamı ile tesis edilmesi, vatandaşların devletten olan hak ve beklentilerindeki anlayışın süreç içerisindeki değişim ve gelişimi ile bilimsel ve teknolojik ilerlemelere bağlı olarak tüm kurumlarda olduğu gibi adli hizmetlerin önemli bölümünü oluşturan ceza soruşturmalarının yürütüldüğü bürolarda daha kaliteli, hızlı ve etkin hizmetin verilmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun yanında toplumsal yaşamın dinamizmine bağlı olarak yeni suç tipleri ortaya çıkmakta ve nüfus artışı ile birlikte soruşturma sayısında her yıl artarak devam etmektedir. Aşırı iş yoğunluğuna, çalışanlarda stres, iş tatminsizliği ve mutsuzluğa, hizmetlerin yavaş ve niteliksiz yürütülmesine neden olan bu duruma çözüm olmak üzere soruşturma bürolarında Toplam Kalite Yönetimi ilke ve anlayışları doğrultusunda iyileştirilmelere gidilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Yükü, Cumhuriyet Savcılığı, Soruşturma Bürosu, Toplam Kalite Yönetimi

Total Quality Management In The Legal Investigation Services

Abstract: The establishment of the full justice of the state and of the social order, the change and development of the citizens' understanding of the rights and expectations of the state and the progress of the criminal investigations which constitute a significant part of the judicial services, such as that of all institutions in relation to scientific and technological progress, effective service. However, new types of crime are emerging due to the dynamism of social life and the number of investigations together with population increase is increasing every year. In order to solve this situation which causes excessive work intensity, stress, job dissatisfaction and unhappiness in the employees and slow and unqualified execution of the services, it is necessary to improve the investigation bureaus in line with the principles and understandings of Total.

Keywords: Work Load, Public Prosecutor's Office, Investigation Bureau, Total Quality Management

Giriş

Adalet devletin temeli, toplumsal hayatın vazgeçilmez unsurudur. Kamusal hizmet şeklinde sunulan adalet hizmetleri; kaliteli, geciktirilmeden ve toplumda güven tesis edecek şekilde sunulmalıdır. Bireylerin toplumsal düzeni bozan ve kanuna göre suç teşkil eden eylemleri yine kanunlarla cezai yaptırımlara tabi tutulmuştur. Bireylerin fiil ve davranışlarının suç oluşturup oluşturmadığı ise yapılan soruşturmalar sonucunda değerlendirilmekte ve yargı kararları ile ortaya konulmaktadır. Ceza soruşturmaları, bireylerin en temel haklarından biri olan hürriyetlerinin kısıtlanmasına neden olabilecek sonuçlar doğurmaya yönelik özellikleri nedeniyle adli hizmetlerin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Ceza soruşturmalarının sağlıklı ve kaliteli bir şekilde yapılarak sonuçlandırılması süreçte görev alanların soruşturdukları olay ve dosya sayısı ile orantılıdır. Bu noktada ceza soruşturmalarının yürütülmesinde iş yükü sorunu ile karşılaşmaktayız. Gerçekten de iş yükü, ceza soruşturmalarının makul ve beklenen bir süre içerisinde sonuçlandırılmamasının en büyük nedenidir.

Adli hizmetlerin dinamik yapısı, sürekli değişen ve gelişen sosyal yapı ile teknolojik yenilikler, yeni ihlal alanlarına ve bu anlamda yeni yasal düzenlemeler ve suç tiplerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilişim hukuku ve bilişim suçları bunların en tipik örneğidir. Bütün bu gelişmelerin sonucu olarak Cumhuriyet savcıları önlerine gelen dosya sayısının çokluğu nedeniyle soruşturmalara gerektiği kadar zaman ayıramamakta, soruşturmaları istenen sürede sonuçlandıramamaktadır. Makul bir süre içerisinde belirsizlik duygusundan kurtulamama durumu bireylerin adalete bakış açısını da doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda "geciken adalet adalet değildir" düşüncesi, evrensel bir hukuk anlayışı olmakla birlikte, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde de temel ilkelerden biri olarak kabul edilmiştir.¹ Buna göre üye ülkelerin bu ilkeyi ihlal eden hukuki süreçleri devletlerin sorumluluğunu doğurmakta ve Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin üye ülke aleyhine kararlar vermesine neden olmaktadır.

Çalışmamızda ilk olarak iş yükü, iş yükünün çalışanların performansı, sosyal ve psikolojik durumları üzerindeki etkisi genel hatları ile ortaya konulmuştur. Toplam kalite ve toplam kalite yöntem ve ilkeleri

¹ AİHS Madde 6/1 - Herkes davasının, medeni hak ve yükümlülükleriyle ilgili uyuşmazlıklar ya da cezai alanda kendisine yöneltilen suçlamaların esası konusunda karar verecek olan, yasayla kurulmuş, bağımsız ve tarafsız bir

mahkeme tarafından, kamuya açık olarak ve makul bir süre içinde görülmesini isteme hakkına sahiptir.

doğrultusunda iş yükü sorununa çözüm yolları irdelenmiş olup, bu açıklamalar ışığında özel olarak Cumhuriyet Başsavcılıklarının iş yükü ve iş yüküne bağlı sorunların çözümünde toplam kalite yönetimi çözüm olarak ortaya konmuştur.

1. İş ve İş Yükü

Sosyal hayatın sürdürülebilmesi için toplumu oluşturan bireylerin tüm alanlardaki faaliyetleri iş olarak değerlendirilmektedir. Ancak dar anlamda iş, bireylerin ekonomik ve sosyal hayatının devamı için gerekli maddi kaynağı elde etmeye yönelik faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu anlamda bireylerin iş sahibi olması yaşamlarının sorunsuz bir şekilde devamı için önemlidir.² Bununla birlikte işin yapıldığı fiziki mekanı ifade eden çalışma ortamı, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, yapılan işin karşılığında alınan ücretin miktarı, çalışma süresi, iş sağlığı ve güvenliğini korumaya yönelik önlemler, görülen iş ile ilgili eğitim ve iş yükü gibi etkenler iş görenlerin psikolojik ve ruhsal durumlarını etkilemekte ve görülen işin verimliliğini belirlemektedir.

Çalışanların performansını ve iş verimliliğini belirleyen değişkenlerden olan iş yükü, iş görenler için özellikle hizmet sektöründe çalışanlar bakımından günümüz çalışma hayatının en önemli sorunlardan biridir. İş yükünü ifade etmek için değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak iş yükünü tanımlayan bu yaklaşımların ortak noktası, yapılan işin gerektirdiği görev ve sorumluluğun yoğunluğu, çalışanın iş görme kapasitesi ile işi yapması için kendisine sağlanan olanaklar, işi bitirmesi için gerekli zaman, yapılan işin miktarı ve çalışanın bu değişkenlere verdiği tepkidir.³ O halde iş yükünü en genel şekliyle "çalışanın kapasitesine uygun ve sağlanan olanaklar ölçüsünde belli bir sürede bitirmesi beklenen iş miktarı" olarak tanımlayabiliriz. İş yükünü tanımlayan ve belirleyen değişkenlere göre çalışanın kapasitesinin üstünde ve yapabileceğinden daha kısa bir sürede işi bitirmesinin istenmesi ağır iş yükü olarak ifade edilmektedir.

Ağır ya da aşırı iş yükü, niceliksel iş yükü ve niteliksel iş yükü olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Kantitatif iş yükü olarak da adlandırılan niceliksel iş yükü, çalışana yapması gereken iş için gerekli süresinin

az olması, belli bir süre içerisinde yapılması gerekli farklı bir çok işin olması ve işlerin fiziki olarak ağır ve yorucu olması durumudur. Kalitatif iş yükü olarak adlandırılan niteliksel iş yükü ise işi yapacak kişide o iş için gerekli olan bilgi, beceri ve fiziksel özellikler gibi niteliklerin bulunmaması ya da yeterli düzeyde olmaması durumudur. Her iki durum da çalışan üzerinde stres oluşturmakta ve çalışanın performansı ile iş verimliliğini etkilemektedir.⁴

2. İş Yükünün Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Bireylerin yaşamında önemli bir yeri olan iş ve çalışma koşullarının bireylerin yaşam kalitesi üzerindeki etkisi büyüktür. Çalışma koşullarının iyi olması ve makul iş yükü çalışanları sosyal, fiziksel ve psikolojik yönden olumlu etkilemekte ve refahını yükseltmektedir.⁵ Çalışanlar her türlü sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının gözetildiği, iş güvenliği ve iş sağlığı yönünden gerekli önlemlerin alındığı, fiziki koşulları iyileştirilmiş ve kapasiteleri oranında iş yapmalarının beklendiği normal iş yükü altındaki bir çalışma ortamında işlerini daha iyi bir şekilde yapacaklardır. Böyle bir ortamda bireyler topluma faydalı olduğu, enerjisini ve zamanını iyi kullandığı düşünce ve bilinci ile daha istekli olarak çalışacak ve yapılan işin verimi de artacaktır. Buna karşılık fiziksel yönden kötü ve yetersiz, sosyal imkanların bulunmadığı, ekonomik olarak tatmin edici olmayan, iş güvenliği ve iş sağlığı konusunda önlemlerin alınmadığı ve ağır iş yükü altındaki kötü çalışma koşullarında çalışan bireyler güvensiz, gergin ve verimsiz bir çalışma performansı gösterecek fiziksel ve ruhsal çöküntü içerisinde olacaklardır.

Ağır iş yükü, iş ile ilgili stres kaynaklarının en önemli etkenlerindedir. Bu kapsamda ağır iş yükü ve olumsuz çalışma koşullarının sonuçlarından mesleki tükenmişlik ve bunun da sonucu olarak iş tatmininin ortadan kalkması, irdelenmesi gerekli önemli hususlardır.

2.1. İş Yükünün Sonucu Olarak Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik, kısaca bireylerin ağır iş yükü nedeniyle işlerinin gereğini yerine getirememelerinin sonucu olarak psikolojik yönden yıpranmalarıdır.⁶ Tükenmişlik

² Selahattin Kanten, "Çalışma Koşullarının Fiziksel – Psikolojik Sağlık Belirtileri ve İş Kazaları ile İlişkisi: Mermer Çalışanları Örneği", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 2012, Cilt:4, Sayı:7, s.167.

³ Aykut Töngür, "İş Yükü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi",

Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 13, s. 551

⁴ Abdullah Soysal, "İş Yaşamında Stres", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, s. 20

<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf> (Erişim: 30.05.2018.)

⁵ Selahattin Kanten, a.g.m., s.21

⁶ Bülent Tansel, "Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Çukurova Üniversitesi

konusunda çalışmalar yaparak yaklaşımlar geliştiren Maslach, Freudenberger ve Iwanic'in yaklaşımlarındaki ortak noktalara göre tükenmişlik, duygusal isteklerin yoğun olarak yaşandığı, insanlarla yüz yüze çalışılan ortamlarda çalışanların; uzun süreli çalışma, fiziksel yorgunluk, yıpranma, umutsuzluk ve çaresizlik nedeniyle yapılan işe, diğer çalışanlara ve hayata karşı duyarsızlaşma, olumsuz tavırlar takınarak, karamsar bir ruh haline girme ve kişisel başarısızlık şeklindeki sendromdur. Tükenmişlik, çalışanlarda aşırı sinirli olma ve buna bağlı olarak kızgınlık, yorgunluk, uykusuzluk, umutsuzluk, gerginlik, depresyon, itici olma, eleştiriye kapalı olma şeklindeki fiziksel, biyolojik ve zihinsel belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin daha ileri derecelerinde ise ülser, migren ve kronik ağrılar şeklindeki belirtiler de görülebilmektedir.⁷

2.2. İş Yükü ve Olumsuz Çalışma Koşullarının Sonuçlarından İş Tatminsizliği

İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları haz, işlerini severek yapıp yapmadıkları, kapasite, yetenek ve birikimlerine uygun işte çalışıp çalışmadıklarına ilişkin olumlu veya olumsuz düşünce ve algıları ile ilgili durumu ifade eder. Buna göre iş tatmini en genel şekliyle, çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet derecesi olarak tanımlanabilir.⁸ Yaptığı işin kendisini tatmin etmemesi sonucu iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların iş veriminin düşmesi yanında, yaptığı işten ve çalışma ortamından şikayet etme, işe gelme isteğinin azalması gibi sonuçlarda görülmektedir.⁹ Buna karşılık iş tatmininin yüksek olduğu, bireylerin kendilerini mutlu ve değerli hissettikleri firma, işletme ve kurumlarda üretilen iş ve hizmetin kalitesi de aynı oranda yüksek olacaktır. O

Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 2015, Cilt: 44, Sayı: 2, Sayfa: 242

Erdal Alga, "Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 2017, Sayı: 28, s.102

⁷ Uğur Çapulcuoğlu ve Bülent Gündüz, "Lise Öğrencilerinde Tükenmişliğin Cinsiyet, Sınıf Düzeyi, Okul Türü ve Algılanan Akademik Başarı Değişkenlerine Göre İncelenmesi", Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2013, Cilt: 3, Sayı: 1. s.13

Emine Karakaplan Özer, "Tükenmişlik Sendromu ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Adıyaman İlkokullarında Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.5

Ayten Ersoy ve Burcu Demirel Utku, "Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu", 2001, Journal of Mufad, s.44

⁸ Burak Karacaoğlan, "Bilgece Farkındalık, Duygu Düzenleme Becerisi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi",

halde bireyleri, iş yapan makine olarak gören anlayıştan uzak, duygu ve düşüncelerine değer veren, yeteneklerine uygun iş ve birimlerde çalıştırmak firma ve kurumların önceliklerinden olmalıdır. Bu anlayış içerisinde ve buna uygun ortamda çalışmak, bireylerde aidiyet duygusu oluşturarak, firma ve kurumlar için verimliliği artıracaktır.¹⁰

3. Temel Bağlı Kavramları ile Kalite

Kalite, günümüz mal ve hizmet üretiminin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Firma ve kurumlar üretimin niteliğini, standardını, beğenilirliğini, talep ve sürdürülebilirliğini belirleyen kalite konusunda ayrı birimler kurmakta ve bunun için bütçeler ayırmaktadır.

3.1. Kalite Kavramı

Sözlük anlamı ile nitelik olarak ifade edilen kalite, Latince kökenli "qualitas" kelimesinden gelmektedir.¹¹ Kalite kavramı ile başlarda üretilen malların sağlamlığı ifade edilirken, sanayileşme ve teknolojik ilerlemenin yanında hizmet üretim sektörünün de gelişimi ile birlikte, sağlamlık yanında, mal ve hizmetlerin sunumunu da kapsayacak şekilde anlamı genişlemiştir.¹² Sanayi devrimi sonucunda mal üretimi atölye tipi üretimden fabrikasyon üretimine geçişi sağlamış ve firmalar için en az maliyetle mal üretimi esas olmuştur. Ancak mal üretimindeki bu değişim hizmet sektörünü de etkilemiş ve zamanla üretilen malların en az girdi ve maliyetle üretimi yanında beğenilme ve talep durumu daha çok ön plana çıkmıştır. Kalite kavramı son olarak üretilen mal ve hizmetin sağlamlığı ve tüketicileri memnun etmesi ile

Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yıl 2015, Ankara. s.4

⁹ Özcan Sezer ve Cengiz Sarı, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Yargı Sistemine Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 2017, Cilt:9, Sayı:20.

¹⁰ Duygu Alptekin, "Toplumsal Aidiyet Ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma", Doktora Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Sosyoloji Bilim Dalı, Konya 2011. s.20-21

¹¹ Erdoğan Özer, ISO/TS 16949:2002 "Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi ve Bir Otomotiv Yan Sanayi Firmasında Uygulamaları", T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.1.

¹² Baki Yiğit Çakmakkaya, Teoman Akpınar, Necat Batur, Toplam Kalite Yönetimine Güncel Yaklaşım, Legal Yayıncılık A.Ş., Kasım 2013. s.1

birlikte üretim organizasyonundaki tüm bireylerin memnuniyetini ve üretim-tüketim sürecinin tümünü kapsayacak şekilde genişlemiştir.¹³ Kalite anlayışındaki bu değişimin sonucu olarak mal ve hizmet üretimi her geçen gün öncesine oranla daha tatmin edici ve beklentileri karşılayacak düzeyde olmuştur.

Kalite türleri; yeniden tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesi şeklinde üç farklı açıdan incelenebilir. Yeniden tasarım kalitesi, müşteri ve hizmet alıcılarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin tasarımı sürecinde yenilik yapılmasına yönelik araştırmalar yapılmasıdır. Uygunluk kalitesi, ürün veya hizmetin tasarımında belirlenen özelliklerin karşılanma derecesinin ölçüsünü gösterir. Performans kalitesi, kalitenin en önemli boyutlarından olup, ürün veya hizmetin beklenen işlevi yerine getirip getirmediğine ve gereksinimleri karşılama derecesine dair ölçüdür.¹⁴

Kalitenin zaman içerisinde sürekli gelişimi sonucu yalnızca mal üretiminde değil, hizmet üretim sektöründe de önem kazanması nedeniyle çalışmamızın da temel kavramlarından olan hizmet kalitesi kavramına değinecek olursak; hizmet kalitesi, hizmetin hedeflenen amaca ulaşma, beklenti ve ihtiyaçları karşılama derecesidir. Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin servis potansiyeli, hizmetin sunulma süreci ve alınan hizmetin sonucu ile ilgili süreçleri kapsar. Hizmetin sunulma hızı ve sürecinde kalite artışı, hizmetin sonuç kalitesi olarak karşılığını bulacaktır.¹⁵

3.2. Kalite Kontrol

Sözlük anlamı "bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakma" olan kontrol, latince *contra* kelimesi kökenlidir. Sözlük anlamının yanında; idare etme ve hakim olma anlamlarında da kullanılan kontrol, işletme ve hizmet birimlerinde üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin ölçümü ve belirlenmesinde de kullanılan bir kavramdır.¹⁶

Kalite kontrol, mal ve hizmet üretiminin son aşamasında muayene ve testler yapılmasıdır. Mal ve hizmetin üretimi, sunumu ve tüketimi süreçlerinden biri veya tümünden örnekler alınarak kalite denetlenir. Kalite kontrol ile mal ve hizmetin kalitesi kontrol edilerek ihtiyaç ve beklentilerin karşılanma derecesi incelenir. Firma ve hizmet birimlerinin süreçteki hata ve eksiklikleri tespit edilerek kalitenin artırılması yolları aranır.¹⁷ Buna göre kalite kontrolün asıl amacı kalitenin artırılmasıdır. 1961'de Crosby "sıfır hata" yaklaşımını uygulamaya geçirmiştir. Crosby'e göre üretim ve hizmet sunumunda performans sıfır hata olmalıdır.¹⁸

3.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi; sanayileşme, teknolojik gelişim, devlet anlayışı ve firma yapılarındaki değişim, bu kapsamda insana verilen değer, rekabet gibi hususların etkisi ile kalite kavramının, müşterilerin firma ve hizmet birimlerinden olan beklentilerinin tüm yönleri ile en iyi, en ekonomik şekilde ve süresinde karşılanması hususunda süreçte yer alanların tümünün katılımı ile üretim ve tüketim faaliyetlerinin sürekli olarak denetimi, geliştirilerek iyileştirilmesini ön gören günümüzün vazgeçilmez yönetim anlayışıdır.¹⁹

Kalite kavramının bir sitem olarak ele alınması belli bir temele dayandırılarak uygulamaya konulması 19. yüzyıl sonlarında A.B.D. de gerçekleştirilmiştir. 1960'lı yıllardan sonra insan odaklı gelişim gösteren ve üretimin her aşamasında çalışanların sorumluluğunda olduğu anlayışı ön plana çıkan kalite Deming'in düşünceleri ile tüm süreçlere ve sistemin bütününe yayılmıştır.²⁰ Buna göre Toplam Kalite Yönetiminin ilk olarak Deming tarafından geliştirildiğini söyleyebiliriz. İlk TKY uygulamaları İkinci Dünya Savaşı'ndan yıkımla çıkan ve adeta harabeye dönen Japonya'da endüstri ve sanayi alanında uygulanmış, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ucuz fakat kaliteli mal üretilebileceği gösterilerek bütün dünyada kendinden söz ettirmiştir.²¹

¹³ Baki Yiğit Çakmakkaya, Necat Batur, Muteber Erbay, Ayşe Kopuz, Teoman Akpınar, Adliye Binaları ve Toplam

Kalite Yönetimi, Bilge Yayınevi, Ankara 2015, s.16

¹⁴ Baki Yiğit Çakmakkaya, Teoman Akpınar, Necat Batur, a.g.e., s. 8-9

¹⁵ Baki Yiğit Çakmakkaya, Necat Batur, Muteber Erbay, Ayşe Kopuz, Teoman Akpınar, a.g.e. s. 23

¹⁶ Orhan Küçük, Kalite Kontrol ve Kalite Güvence Sistemleri, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı, Ankara 2012, s. 146-147

¹⁷ Baki Yiğit Çakmakkaya, Necat Batur, Muteber Erbay, Ayşe Kopuz, Teoman Akpınar, a.g.e, s. 17

¹⁸ Abdurrahman İlğan, Mustafa Erdem, Murat Taşdan, Hasan Basri Memduhoğlu, "Örgütsel Gelişim Araçları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları", s.74

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874893.pdf> (E.T.02/06/2018)

¹⁹ Nihat Köllük, İrfan Dilsiz, Cafer S. Kartal, Kalite Güvencesi ve Standartları, Detay Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara, 2012, s.49

²⁰ Baki Yiğit Çakmakkaya, Teoman Akpınar, Necat Batur, a.g.e., s. 3

²¹ Esin Gülsen, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları", Toplum ve Demokrasi, Yıl: 6, Sayı: 13-14,

Toplam kalite yönetiminin kendisine özgü olarak nitelendirilebileceğimiz ilkelerini sayacak olursak; Hedef Kitle Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Tam Katılım, Liderlik, Hataların Önlenmesi, Eğitim, Proses Yaklaşımı, Yönetimde Sistem Yaklaşımı, Ölçme ve Analiz başlıkları altında toplanabilir.²² Sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde ürün ve hizmetler ile koşulların geliştirilmesi, etkin bir liderlik anlayışı çerçevesinde yönetimde en alttan en üste kadar tüm çalışanların katılımının sağlanması, temel prensiplerdendir. Ölçme ve analiz teknikleri de kullanılarak hataların en aza indirilmesi için çalışmalar yapılması, eğitim faaliyetlerine önem verilmesi, mal ve hizmet üretiminde süreçlerin belirlenerek bir sistem yaklaşımı çerçevesinde hareket edilmesi de toplam kalite yönetiminin diğer unsurları arasında sayılabilir. Toplam kalite yönetiminde, kalite kontrol, kalite güvence ve standardizasyon çalışmalarının ardından günümüzdeki gelişmiş kalite yönetim sistemleri aşamasına geçilmiştir.²³

3.3.1. Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Hizmet, ihtiyaçların karşılandığı ve üretildiği anda tüketilen her türlü faaliyetler bütünüdür. Hizmetin tanımı ile ilgili yaklaşımlara baktığımızda; Adam Smith "maddi çıktısı olmayan faaliyet", Colier "üretildiği yerde tüketilen bir iş, eylem, olay ya da çaba", Vargo ve Lusch "uzmanlaşmış yeteneklerin, bilgi birikimi, eylemler, süreçler ve performanslar aracılığıyla yarar sağlamak amacıyla uygulanması", Pliph Kotler ve Gary Amstrong ise "bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan faaliyet veya fayda" olarak tanımlamaktadır.²⁴

Hizmet kalitesi ise yukarıda da belirtildiği üzere hizmetin istenen ve beklenen amaca ulaşma derecesidir. Hizmet kalitesi unsurları çeşitli bakış açıları ile ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Sasser, Olsen ve Wyckoff hizmet performansının üçe boyutunu, materyal düzeyi, tesisler ve personel olarak açıklamış

ve hizmetin ulaştırılma biçiminin önemini ön plana çıkarmışlardır. Christian Gronros, hizmetin toplam kalitesinin teknik kalite, işlevsel kalite ve firma imajı olarak üç bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Jarmo Lehtinen hizmet kalitesini, süreç kalitesi ve çıktı kalitesi şeklinde ele almıştır. Parasurman ise hizmet kalitesinin, güvenilirlik, tepki verebilmek, güvenci, empati ve fiziksel varlıklar şeklinde beş temel boyutu olduğunu belirtmiştir.²⁵

4. İş Yükü ve Toplam Kalite Yönetimi

İş yükü ve olumsuz çalışma koşulları bireylerin performansını direkt olarak etkilemekte olup, asıl amacı mal ve hizmet üretimi olan firma ve hizmet birimlerinin ürettiği mal ve hizmetlerin miktarını, maliyet ve kalitesinde belirlemektedir. Tüketici, müşteri ve hizmet alıcıların memnuniyetini esas alan günümüz rekabetçi ortamında ister özel ister kamu kurumu niteliğinde olsun tüm firma ve kuruluşların ağır iş yükü ve olumsuz çalışma koşulları ile mücadele etmesi bir zorunluluktur. Bu nedenle çalışanların sosyal ve ekonomik ihtiyaçları gözetilerek çalışma koşulları iyileştirilmeli, yaptıkları işten maksimum doyum almalarına yönelik iş tatmini sağlanmalıdır. Bu anlamda çalışanların, faaliyet zincirinin önemli bir halkası olduğu hissettirilerek, aidiyet duygusu ve farkındalıkları artırılmalıdır. Zira çalışanların bir makine gibi görüldüğü, duygudan yoksun çalışma ortamındaki monotonluk bireylerdeki farkındalığın azalmasına neden olmaktadır.²⁶

İş yükünün makul düzeye indirilmesi ve olumsuz çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, son yüzyılda hemen her alanda uygulama alanı bulan toplam kalite yönetimi ilke ve prensiplerinden yararlanmalıdır. Toplam kalite yönetiminin kökeni ve uygulama alanı çok eski çağlara dayanmakla birlikte makineleşmeye dayanan üretim sürecinin başlaması ile üretim sürecinde yaşanan hataların maliyete etkisinin sonucu olarak hataların en aza indirilmesi ve sağlam mal üretilmesi arzusu ile günümüzde bilinen anlamıyla ortaya çıkmıştır.²⁷ Teknolojik gelişmenin hız

Ocak-Aralık 2012, s.113

²² Baki Yiğit Çakmakkaya, Necat Batur, Muteber Erbay, Ayşe Kopuz, Teoman Akpınar, a.g.e. s.19-20

²³ Baki Yiğit Çakmakkaya, Adliyelerde Kalite Yönetim Sistemleri, Ekin Yayınevi, Bursa, 2016, s. 9,10.

²⁴ Baki Yiğit Çakmakkaya, Necat Batur, Muteber Erbay, Ayşe Kopuz, Teoman Akpınar, a.g.e. s. 22

Bülent Akyüz, "Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi", Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 2015, s.31

²⁵ Eyüp Zengin, Ayhan Erdal, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Qafqaz Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Bakü-Azerbaycan, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı, Yıl 2000, s.51

<http://www.pydem.com/Images/uploads/Uygulamalar/makaleler/hizmet-sektorunde-kalite/hizmet-sektorunde-kalite.pdf>

²⁶ Burak Karacaoğlan, a.g.e. s.32

²⁷ Duygu Talih, İrem Figen Gülenç, "Eğitim Sektöründe Hizmet Kalitesi Algılamalarına İlişkin Yabancı Dil Kurumlarında Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2011 Cilt 13 Sayı 2, s. 263

kesmeden devam etmesi, mal üretiminin yanında hizmet sektöründe gelişmesi ve yeni kamu yönetimi anlayışı toplam kalitenin mal ve hizmet üretiminin her aşamasında ve üretilen mal ve hizmetlerin sunumu yanında, insan kaynakları kalitesini de kapsayacak şekilde süreçte yer alan tüm birim ve bireyleri içerecek şekilde geniş bir anlam kazanmıştır.²⁸ Bununla birlikte kalite, dinamik ve esnek yapısı ile belirgin ve olumlu sonuçları ile firma ve kurumlar tarafından stratejik bir yönetim aracı olarak da önemli hale gelmiştir.²⁹

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin hizmet birimlerinde uygulanmasının tükenmişlik ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar sonucunda bu ilkelerin uygulanmasının çalışanların psikolojisi üzerinde olumlu etki yaptığı saptanmıştır.³⁰ Öte yandan çalışanların işlerinde ehil olmamaları, bilgi ve tecrübe eksikliği stres ve gerginliğe neden olmaktadır. Duygusal açıdan kendisini yıpranmış hisseden çalışanlar ise çözümü kendi kabuğuna çekilmek, çevreden ve insanlardan soyutlanmakta bulabilmektedirler. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile takım çalışması sayesinde insanlar arasında etkileşimin artırılması ile bu gibi sorunların da önüne geçilebilir. Bununla birlikte toplam kalite yönetimi uygulamaları ile olumsuz çalışma koşullarının sonuçlarına karşı da önlem alınmış olacaktır. Bu bağlamda iş tanımlarının yapılarak çalışanlarda rol belirsizliğinin önlenmesi sağlanacak, işlerin daha sistematik yapılması temin edilecek çalışanların farkındalıkları ile duygu düzenleme becerileri artırılacak, yalnızlık duygusu ile mücadele edilmesi, aidiyet duygusununda yerleştirilmesi ile çalışanlar korunmuş olacaktır. Yapılan işlerin önceden belirlenmiş talimat ve prosedürlere göre yapılması işlerin hatasız olmasını ve çalışanların daha az çaba sarf etmesini sağlayacağı gibi bu durum çalışanlarda öz güvenide artıracaktır. Çalışanların başarısı verilen hizmetin kalitesini artıracak ve sonuç olarak hizmet alanların memnuniyeti de sağlanmış olacaktır.

5. İş Yükünün Cumhuriyet Başsavcılıkları Soruşturma Büroları Bağlamında Değerlendirilmesi

"Birey devlet içindir" anlayışından "devlet birey içindir" anlayışına evrilen ve bireyin devletten beklentilerinin arttığı günümüz dünyasında adalet hizmetleri, devlet tarafından sağlanan ve başka bir kurum ya da birim tarafında ikame edilmesi imkansız en önemli hizmetlerdendir. Ağır iş yükü ve olumsuz çalışma koşulları, adli hizmetlerin zamanında, etkin ve

beklentileri karşılayacak nitelikte yürütülmesi bakımından önemli ve belirleyici bir unsurdur. Toplumsal hayatın düzenli, güven ve huzur içerisinde sürdürülmesinin teminatı olan suç soruşturmalarının yürütüldüğü Cumhuriyet Başsavcılıklarındaki iş yükü, bu anlamda üzerinde durulması gereken bir durumdur.

5.1. Soruşturma Hizmetleri Bürolarının Yapısı

Soruşturma büroları, kamu düzeninin tesisi için suç ve suçlunun tespit edilerek yargılanmasının teminine yönelik işlemlerin yapıldığı yerlerdir. Bu yönü ile soruşturma bürolarında verilen hizmetler kamusal hizmet niteliğindedir.

Bireylerin gerek ilk elden savcılığa yaptığı başvurular, gerek kolluk mercilerine yapılan başvurular, gerekse kolluk birimlerinin ihbar ve şikayetler üzerine yaptıkları çalışmalar sonucu düzenledikleri evraklar soruşturma birimlerinde görevli savcılar tarafından incelenerek, değerlendirilmekte ve karara bağlanmaktadır. Soruşturma konusu olay ve eylemlerin etkin bir şekilde soruşturularak sağlıklı ve yerinde kararlar verilmesi, adaletin tam anlamı ile tesisi için bu bürolar görev yapacak yeterli personele, teknik ve fiziki alt yapı ile donanıma sahip olmalıdırlar.

Soruşturma bürolarında öncelikle görev yapacak yeterli sayıda Cumhuriyet savcısı olmalıdır. Aşağıda Tablo 1 de yer alan verilere göre yargı teşkilatının tümünde görev yapan savcı sayısına göre soruşturma bürolarında, özellikle büyük şehirlerdeki adliyelerde yeterli savcı olmadığını söyleyebiliriz. Ancak soruşturma bürolarında savcılar kadar diğer personeline yeterli sayıda ve aynı zamanda nitelikli ve donanımlı olması gereklidir. Öte yandan soruşturmaya ilişkin hizmetlerin verildiği mekanlar olarak soruşturma bürolarının adliye binaları içerisindeki konumunun hizmetin ciddiyeti ve devletin adalete olan bakış açısını yansıtmak üzere olmalı, çalışanların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebilecekleri şekilde tasarlanmalıdır. Zira fiziki mekan ve çalışma ortamı bireysel performansı etkileyen önemli etkenlerden olup sunulan hizmetin kalitesini de önemli ölçüde belirlemektedir. Bu kapsamda gerek Cumhuriyet savcısı odalarının gerekse büroda görevli katip ve diğer personelin görev yapacağı odaların rahat çalışılabilecek büyüklükte ve yeterince aydınlatılmış yapıda olmalı ve her türlü teknolojik donanıma sahip olmalıdır.

²⁸ Baki Yiğit Çakmakçaya, Teoman Akpınar, Necat Batur, a.g.e., s.1

²⁹ Muhittin Şimşek, Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Ağustos 2000, sayfa 1.

³⁰ Emine Karakaplan Özer, "Tükenmişlik Sendromu ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Adıyaman İlkokullarında Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s. 68

6. Cumhuriyet Başsavcılıklarının İş Yükü Sorunu

Cumhuriyet başsavcılıklarının ana işlev ve görevi, suç iddiasına ilişkin soruşturmanın yürütülmesi, soruşturmanın en kısa sürede, etkin ve isabetli kararlar verilerek sonuçlandırılmasıdır. Bu durumda

soruşturma bürolarına gelen soruşturma dosya sayısı ile birimde görevli Cumhuriyet savcıları ve personel sayısı iş yükünün makul ya da ağır olup olmadığı yönünde belirleyicidir. Aşağıdaki tablolarda Cumhuriyet başsavcılıkları soruşturma bürolarının iş yükü sayısal verilerle gösterilmiştir.³¹

Tablo 1 – Yıllara Göre Adli Yargı Teşkilatı İçerisindeki Savcı Sayıları

		Yıllar							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Yargıtay	Cumhuriyet Başsavcısı	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cumhuriyet Başsavcı Vekili	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cumhuriyet Savcısı	188	203	225	221	218	234	128	152
Bölge Adliye Mahkemesi	Cumhuriyet Başsavcısı	-	-	-	-	-	-	13	12
	Cumhuriyet Savcısı	-	-	-	-	-	-	127	133
Adli Yargı	Cumhuriyet Başsavcısı	205	212	215	225	224	232	200	218
	Cumhuriyet Savcısı	3 980	4 076	4 192	4 206	4 819	4 390	4 331	4 4320
Toplam		4 375	4 493	4 634	4 654	5 263	4 858	4 801	4 837

Kaynak: Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü Yayın Arşiv

Yukarıdaki tabloda yer alan sayısal verilere göre adli yargı teşkilatında görev yapan savcı sayısının artma ve azalma şeklinde dalgalı bir seyir izlediğini görmekteyiz. Verilen sayılar adli yargı teşkilatının tüm birimlerinde görev yapan savcı sayısını göstermektedir. Yargıtay ve Bölge Adliye Mahkemelerinde görev yapan savcılar yanında, Cumhuriyet Başsavcılığı teşkilatlarında idari birim, kabahat, muhabere, infaz gibi bürolarda görev

yapan savcılar ile duruşma savcıları dikkate alındığında soruşturma işi ile görevli savcı sayısının oldukça yetersiz olduğunu söyleyebiliriz. Buna rağmen soruşturma bürolarındaki savcı sayısının yeterli olup olmadığı, soruşturma bürolarına gelen soruşturma dosya sayıları ile savcı başına düşen soruşturma dosya sayısı ile mukayese edildiğinde değerlendirilebilecektir.

Tablo 2 – Yıllara Göre Adalet Bakanlığı Bünyesinde Görevli Personel Sayısı

YILLAR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Yazı İşleri Müdürü	3 027	2 975	3 661	3 596	3 519	3 495	4 990	5 483
İdari İşler Müdürü	151	159	188	187	187	186	228	229
Zabit Katibi	17 126	23 551	23 626	30 031	30 130	33 965	30 918	31 473
Diğer	4 269	5 504	4 598	5 492	5 256	7 224	4 789	6 423
Toplam	34 415	43 535	43 121	52 017	52 260	60 390	56 579	43 608

Kaynak: Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü Yayın Arşiv

Tablo 2'de Adalet Bakanlığı bünyesinde görev yapan personel sayıları yer almaktadır. Özellikle yazı işleri müdürleri, zabit katibi ve genel hizmetler sınıfında yer alan personelin sayısı soruşturma biriminde görev yapan personel olmaları nedeniyle soruşturma bürolarının iş yükünün değerlendirilmesinde dikkate değerdir. Yukarıda sayıları verilen bu personelin

savcılık, mahkemeler ve adliyelerin diğer büro ve birimlerinde de görev yaptıklarını belirtmekte fayda var.

Aşağıdaki soruşturma dosya sayıları ile savcı başına düşen dosya sayıları ile ilgili veriler tablo şeklinde görülmektedir.

Tablo 3- Adli Yargıda Savcı Başına Düşen Dosya Sayıları

Yıllar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Adli Yargı Savcı Sayısı	4 185	4 288	4 407	4 431	5 043	4 622	4 671	4 320

³¹ Tablolar Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü'nün verileri esas alınarak hazırlanmıştır.

Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü, Adli İstatistikler 2017

http://www.adlisicil.adalet.gov.tr/istatistik_2017/istatistik2017.pdf (E.T. 02/06/2018)

Geçen Yıldan Devren Gelen Dosya Sayısı	2 824 759	2 838 097	3 037 472	3 320 121	3 515 085	3 641 466	3 741 942	4 266 724
Yıl İçinde Gelen Dosya Sayısı	3 286 343	3 211 933	3 285 925	3 396 679	3 470 733	3 542 108	3 565 674	4 212 831
Cumhuriyet Başsavcılıklarına Toplam Gelen Dosya Sayısı	6 111 102	6 050 030	6 323 397	6 716 800	6 985 818	7 183 574	7 398 616	8 479 555
Bir Savcıya Düşen Dosya Sayısı	1 460	1 411	1 435	1 516	1 385	1 554	1 584	1 963
Yıl İçinde Çıkan Dosya Sayısı	3 272 887	3 012 471	3 003 292	3 201 721	3 344 363	3 441 635	3 131 871	3 647 276
Bir Savcının Yıl İçinde Çıkardığı Dosya Sayısı	782	703	681	723	663	745	670	8 44
Yıl İçinde Çıkan Dosyaların Gelen Dosyalara Oranı (%)	53,6	49,8	47,5	47,7	47,9	47,9	42,3	43,0
Reel Çalışma Oranı (%)	99,6	93,8	91,4	94,3	96,4	97,2	85,6	86,6

Kaynak: Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü Yayın Arşiv

Yukarıdaki tabloya göre yıl içinde gelen ve devren gelen dosya sayıları düzenli bir artış göstermesine rağmen savcı sayısının buna uygun olarak artmadığı ve savcı başına düşen dosya sayısında artış olduğu, genel olarak yıl içerisinde çıkartılan dosya sayısında düşüş ve artış olarak dalgalanma görülmekte ise de gelen dosyaya oranla düşüş olduğunu görmekteyiz.

Doğru ve adil karar vermek kadar zamanında karar vermekte önemlidir. "Geciken adalet adalet değildir" özdeyişi bunun en güzel ifade şeklidir. Nitekim Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi kararlarında soruşturmanın

etkin ve zamanında yapılmamasının sonucu olarak davaların makul sürede mahkemelere açılmaması nedeniyle yargılamaların uzun sürmesini Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 6. maddesindeki "Adil Yargılanma İlkesinin" ihlali olarak kabul etmektedir.³² Yargılama makamlarının üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmiş olmaları ve bekleneni yapmış olmalarına rağmen "savcı sayısının azlığı, ağır iş yükü, hukuki sorunlar" gibi görev ile ilgili olmayan nedenlerden dolayı makul sürenin aşılması durumunda da devlet sorumlu tutulmaktadır.³³

Tablo 4 – Dosyaların Soruşturma Evresi Ortalama Görülme Süreleri

Yıllar	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ortalama Görülme Süresi (Gün)	311	340	364	373	378	381	425	417
Failli Meçhul Dosyalardan Arındırılmış Ortalama Görülme Süresi (Gün)	93	89	90	91	99	104	131	150

Kaynak: Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü Yayın Arşiv

Yukarıdaki tabloda 2010-2017 yıllarında soruşturma dosyalarının ortalama görülme süreleri yer almaktadır. Buna göre soruşturma dosyalarının görülme süreleri her yıl bir önceki yıla göre artmaktadır. Bunun nedeni soruşturma dosya sayısının her yıl bir önceki yıla göre artması, buna karşılık savcı sayısının buna paralel artış göstermemesi ve savcı başına düşen dosya sayısının artmasıdır. Bu durum soruşturma bürolarındaki iş yükünün en önemli nedenidir.

Yukarıdaki tablolarda yer alan istatistiki verilere göre soruşturma bürolarına gelen dosya sayısını çokluğu, savcı sayısı ile zabıt katibi ve diğer personel sayısının ise azlığı yanında, soruşturma bürolarındaki iş yükünü artıran başka hususlarda bulunmaktadır. İş yükünü artıran nedenler arasında; yargı mekanizmasındaki katı hiyerarşik yapı ve bürokrasi, kırtasiyecilik, savcılara ve personele yüklenen ilave görevler, suç soruşturma

konusu olmayacak hususların savcılarının önüne gelmesi, soruşturmada görevli birim dışı kurumlar (polis, jandarma ve diğer idari birimler) ile olan ilişkilerin yapısı, kolluk görevlilerinin suç soruşturma fezlekelerini tam olarak tamalamadan göndermesi, eksiklikler için yeniden yapılan yazışmalar gibi hususları sayabiliriz. Cumhuriyet savcısı adaylarının zorunlu olarak staj sürelerinin kısaltılması ve avukatlıktan geçiş gibi sebeplerle birinci bölgelere yeterince yetişmemiş ve deneyimsiz kişilerin atanmasında iş yükü sonucunu doğurmaktadır. Zira bu şekilde atanan kişilere verilen işlerin sayısı az bile olsa iş yükü olarak nitelenir.

Soruşturma bürolarındaki iş yükünün başka bir nedeni ise Cumhuriyet savcılarının tarafından sonuçlandırılan dosyalardaki iş ve kararların niteliğinden çok sayısına değer verilmesi ve Cumhuriyet savcılarının terfisinde

³² AİHM'nin 13/06/2006 tarihli Karakaş-Türkiye kararı (Başvuru No: 76991/01)

³³Feyyaz Gölcüklü, Şeref Gözübüyük, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Uygulaması, Genişletilmiş 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1996, s. 260

bu sayısal verilerin esas alınmasıdır. Bunun yanında katı ve şekli denetimler, aşırı kuralcılık ve takdir yetkisinin kullanılmasından kaçınılması gibi hususlarda işlerin sürekli yığılmasına neden olmaktadır.

Soruşturma bürolarındaki iş yükü ve buna bağlı sorunların çözüm yolu ve yöntemi olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarından yararlanılması hususu değerlendirilerek sunulmaya çalışılacaktır.

7. Cumhuriyet Başsavcılıkları Soruşturma Bürolarında Artan İş Yoğunluğuna Çözüm Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları

Değişen devlet anlayışı bireyin devletten daha kaliteli hizmet alma beklentisini artırmıştır. Kamu kurumları bireyin bu beklentisini yeni kamu yönetimi araçları ile karşılama çabası içerisine girmişlerdir. Toplam kalite yönetimi, yeni kamu yönetimi araçları olarak kullanılan en önemli ve etkili uygulamalardan biridir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları kamu hizmetlerinin daha süratli, çözüm üretici ve ekonomik olarak sunulmasını sağlamaktadır. Gerçekten daha önce sadece sanayi ve üretim kuruluşları için düşünülen toplam kalite yönetimi, zamanla hizmet sektöründe de kendisine yer bulmuş, eğitim, sağlık, yerel yönetimlerde, milli savunma ve diğer kamu kurumları ile birlikte yargıda da uygulanmaya başlanmıştır. Kalite yönetimine yönelik uygulamalar son zamanlarda yargı alanında yaşanan aksaklıklara çözüm üretme aracı olarak görülmektedir.

7.1. Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Soruşturma Büroları Hizmetlerinin Niteliği

Adalet hizmetleri, kamu düzeninin sağlanması amacıyla hukuka aykırı ve suç teşkil eden eylemler için cezai müeyyideler uygulanması süreci ile kişiler arasındaki özel hukuk anlaşmazlıklarının çözümüne ilişkin tüm yargısal faaliyetlerin bütünüdür. Tam kamusal mal niteliğinde olan bu yönü ile faydası tüm topluma ait olan, üretim ve tüketiminde rekabet olmayan ve tekel olarak devlet tarafından üretilen adli hizmetler içerisindeki soruşturma bürosu hizmetleride bu anlamda verilen adli hizmetlerdendir.³⁴ Adliyelerde verilen hizmetleri hukuk ve ceza olarak ikiye ayırdığımızda soruşturma büroları ceza bölümünün adeta mutfağı ve Cumhuriyet Başsavcılığının en önemli hizmet birimidir. Tüm hizmet birimlerinde olduğu gibi soruşturma büroları hizmet birimleri de bir nevi hizmet işletmesidir.

Soruşturma bürolarında yürütülen hizmetler esas itibarıyla yargı bağımsızlığı kapsamında değerlendirilebilecek hizmetler olmakla birlikte, bu hizmetlerin yürütülmesi için personelin çalışma düzeni, diğer birim ve kurumlarla olan ilişkileri düzenleyen işlemler gibi idari nitelikteki hizmetleride kapsamaktadır. Bu anlamda Cumhuriyet savcılarının kararlarında bağımsız olmaları hususu ile idari hizmetlere ilişkin standartların belirlenmesi ve hizmet kalitesinin artırılması hususu birbirine karıştırılmamalıdır.

7.2. Soruşturma Büroları Hizmet Kalitesinin Boyutları Bakımından Toplam Kalite Yönetimi

Hizmet kalitesi, hizmetin amaçlanan hedefe ulaşma derecesidir. Somut özellikleri yeterince taşımaması nedeniyle kavranması, denetimi ve uygulanması kolay değildir. Hizmet kalitesinin servis potansiyeli, hizmet süreci ve hizmet sonucu boyutları bulunmaktadır. Hizmetin verilmesi sırasında müşterinin işletmeden ne elde ettiği ve hizmetin sunulma şeklinin müşteri tarafından algılanması "yaşanan kalite", müşterilerin aldıkları hizmetten olan beklentileri "beklenen kalite", müşterilerin beklentileri ile algılamaları arasındaki farkın mutlak büyüklüğü ise "algılanan kalite" kavramı ile ifade edilmektedir.³⁵

Hizmet kalitesinin soyut özelliği, hizmet kalitesi unsurlarına yönelik yaklaşımlar ve çalışmalar sonucunda hizmet kalitesi özelliklerini soruşturma büroları özelinde aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1. Yetenek (Competence): Hizmetin yerine getirilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma. Kalite yönetim sistemi ve sürekli iyileştirme ilkesi ile TKY'nin eğitim unsuru çerçevesinde yapılacak eğitim faaliyetleri ile çalışmalar sonucunda savcılar, adalet personeli ve çalışanlarının yetenekleri ve iş bitirme hızları artırılacak, buna bağlı olarak iş yoğunluğu azaltılabilecek ve hizmet kalitesi yükselecektir.

2. Nezaket (Courtesy): Hizmetin özelliklerinin değişmesi karşısında yeni koşullara uyum ve tatmin edici tepkinin oluşturulması. Soruşturma bürolarında günün değişen koşullarına karşı hızla adapte olmak için yapılacak çalışmalar yeni çıkan suç tiplerine karşı süratle tepki verme ve vatandaşın adliyeye çağırılması, geliş gidişi sıra beklemesi esnasında ekranlarla bilgilendirilmesi, gibi hizmet kalitesini artırıcı uygulama ve çalışmalar yapılması bu başlık altında incelenebilir.

3. Kredibilite (Credibility): Dürüstlük ve inanılabilirlik. Cumhuriyet savcılığı soruşturma bürolarında yapılan

³⁴ Hakan Arslaner, Demet Şekerci, "Türkiye'de Adalet Hizmetlerinin Niteliği ve Bu Hizmetlerin Bütçe Üzerindeki Yükü", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, Cilt: 1, Sayı:1. s.35

³⁵ Baki Yiğit Çakmakkaya, Necat Batur, Muteber Erbay, Ayşe Kopuz, Teoman Akpınar, a.g.e. s. 23

işlemler ve verilen kararlarının usule yasaya uygun olması, soruşturmaya çağrılanların ifadelerinin randevu usulü ile alınması ve ifadelerin verilen saatlerde alınması gibi çalışmalar bu anlamda hizmet kalitesini artıracaktır. Zira günümüz hızlı yaşam koşullarında zamanın verimli kullanılması bireyler için en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle soruşturma bürolarında tarafların bekleme sürelerine dikkat edilmelidir.

4. Güvenlik (Security): Tehlike, risk ve şüphenin olmaması. Soruşturma sonucu verilen kararların adil olduğuna taraflara güven verilmeli ve tüm şüpheler giderilmelidir. Kararlar hukukun genel ilkelerine uygun ve Yargıtay içtihatları ile uyumlu de olmalıdır. Taraflara eşit mesafede durulmalı, aynı veya benzer konulara ilişkin soruşturmalarda aynı nitelik ve standartta kararlar verilmelidir. Bu husus "*adil olmak kadar adil görünmekte gereklidir*" anlayışının gereği olduğu gibi uygulamada aynı adliye yan yana odası bulunan iki savcının aynı olayda farklı kararlar vermesine rastlanmasının neden olduğu güvensizliğin giderilerek belli standartlar oluşturulmasında gereğidir

5. Giriş, Erişim, Geçit (Access): Hizmet veren birim ile iletişim derecesi. Adliyeye giren vatandaşın kibar davranılarak iyi yerleştirilmiş işaretleme ve tabelalardan da yararlanarak ilgili soruşturma birimine en kısa sürede gitmesi ve bilgi edinme taleplerinin eksiksiz yerine getirilmesi olarak değerlendirilebilir.

6. İletişim (Communication): Çalışanların vatandaşla ve birbirleri ile olan iletişimi. Çalışanların anılan konuda TKY'nin eğitim anlayışı ile en şekilde donatılmış olmalarını ifade eder. Bu kapsamda çalışanların adliyeye gelen taraflara karşı güleryüzlü ve içten davranmalı, iş arkadaşları olarak birbirlerine karşı saygılı tutum ve davranışlarda bulunmalı, sorunları ile alakadar olmalıdır.

7. Anlayış (Understanding): Müşteriyi anlamak için çaba sarfetme, empati. Çalışanlar gerek birbirlerine karşı gerekse iş sahiplerine karşı olan davranışlarında kendilerini karşısındakinin yerine koyarak davranmalıdır. Soruşturma bürosu çalışanları, özellikle katipler bu konuda eğitilmeli ve aldığı eğitimi uyguladığına dair denetlemeler yapılmalıdır.

8. Somut Özellikler-Gerçek (Tangibles): Hizmetin sunulduğu ortamın fiziki görünümü ve hizmetin sunumunda kullanılan araç ve gereçlerin durumu. Ortamın stresi en aza indirecek şekilde, ferah bir yapıda, uygun renkler, müzik ve sirkülasyon alanları ile tasarlanmasını ifade etmektedir.

9. Güvenilirlik (Reliability): Hizmetin işin gereğine

uygun yapılması, bir nevi sözün tutulması. Soruşturmaların standart sapmalar dışında standartlara uygun ve süresinde sonuçlanmasını ifade etmektedir. Soruşturmaların özelliğinden kaynaklanan durumlar dışında zamanlamaya ait standart sapmalar belirlenerek, bu standartlara uygun zaman dilimleri içerisinde sonuçlandırılmalıdır.

10. Sorumluluk (Responsiveness): Hizmetin sunumundaki isteklilik, hızlı hizmet verebilme. Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak sürekli şikayet etmemeleri, işlerini severek ve isteyerek yapmalarındır. Bu anlamda çalışanların moral motivasyonunu artırmaya yönelik olarak başarılarının takdir edilmesi, yanlış ve hatalarının ise uygun şekilde giderilmesine çalışılmalıdır.

7.3. Stres ve Zaman Yönetimi Tekniklerinden Yararlanma

Günümüz iş yaşamının önemli sorunlarından biri strestir. İş yoğunluğu, çalışma ortamı, tatminsizlik gibi hususlar ile birlikte bireylerin kendilerinden kaynaklanan durumlar stresin nedenlerindedir. Bireyin normal koşullarda yapabileceğinden çok iş miktarı ile karşı karşıya kalması ya da yapacağı işin yeteneklerini, bilgi birikimi ve becerisini aşması halinde strese maruz kalması kaçınılmazdır. Stres altında çalışan bireyin ise beden ve ruh sağlığı etkilenmekte, uzun vadede işletme açısından da bir verim ve kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletme ve hizmet birimlerinin stresle mücadele ve bireysel stres yönetim tekniğine başvurmalarıdır. Bu kapsamda stresin yönetici ve çalışanlar açısından azaltılması için, bireylerin çalıştığı fiziksel ortamın iyileştirilmesi, bireylere eğitim, bilgi birikimi, tecrübe, ruhsal ve bedensel yapılarına uygun iş ve roller verilmesi, iş yükünün dengeli ve adil bir şekilde dağıtılması, gerektiğinde rotasyonlara gidilmek suretiyle çalışılan diğer birimlerin şartlarının yerinde görülmesine imkan sağlanmalı, çalışanlar yeniliklere ve fikir üretmeye teşvik edilmeli, sosyal ve ekonomik haklarının iyileştirilmesi, işletme ve hizmet biriminin önemli bir üyesi olduğuna ilişkin grup aidiyet duygularının pekiştirilmesi ve stres yönetimi hizmetlerinin desteklenmesi gibi hususlara önem verilmelidir. Stresin önlenmesi ve azaltılması yanında, stresin giderilmesi ve stresle mücadeleye yönelik olarak; Fiziksel Egzersiz, Solunum Egzersizi, Gevşeme Teknikleri, Biyolojik Geri Besleme, Beslenme, Yoga, Zen, Meditasyon, Dua ve İbadet, Masaj, İletişim Kurma gibi yöntemler kullanılabilir.³⁶

³⁶ Gökhan Güney, "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye

Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma

Stresle mücadele için en etkin ve kullanışlı teknik yöntemlerden biri de zaman yönetimidir. En yalın şekilde, zamanı mümkün olduğunca etkin ve verimli bir şekilde kullanma ve denetleme olarak ifade edilebilecek olan zaman yönetimi günümüz iş hayatının başarılı bir şekilde yürütülmesi için de vazgeçilmezdir. Zira aşırı iş yoğunluğu, niteliksiz ve eğitimsiz çalışanlar, uzun çalışma süreleri, zamanlı işler, toplantılar, özel hayata ilişkin yapılması gerekli iş ve işlemler, büyükşehirlerin trafik sorunu gibi örgütsel stres kaynaklarının büyük çoğunluğu zamanla ilgilidir. Zamanı etkin ve verimli kullanmayan, zaman planlaması yapmayan bireyin stres yaşaması ise kaçınılmazdır. Bu gün yalnızca iş hayatı için değil, hayatın her alanında herkes ve her durum için zaman darlığı önemli bir sorundur.³⁷

Zaman yönetimi konusunda Doğan Cüceloğlu dört aşamadan söz etmektedir. "1. Aşama, yapılacakları unutmamak için listelemek, 2. Aşama, yapılacakları zamana göre sıralamak, 3. Aşama, işlere önemine göre öncelik vermek, 4. Aşama, zamanı yönetmek yerine yaşamımızı yönetmeyi odak almak"³⁸ Stephen R. Covey'in artık klasikleşmiş kitabı "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı"nda sözü edilen ve insanı etkili kılan "Proaktif ol, Sonunu düşünerek işe başla, Önemli işlere öncelik ver, Kazan/kazan diye düşün, Önce anlamaya çalış sonra anlaşılmalıya, Sinerji oluştur, Baltayı bile" şeklinde sayılan ilkeler, stresle mücadele, zaman yönetimi ve etkili olma bakımından dikkate değer hususlardır.

Soruşturma bürolarında iş yoğunluğunun azaltılması ve verimliliğin artırılması için toplam kalite yönetimi eğitim faaliyetlerinde kullanılan ve yukarıda değinilen stresle mücadele ve bireysel stres yönetim tekniği ile zaman yönetim tekniğinden en etkin şekilde yararlanılmalıdır. Bu kapsamda TKY ilkeleri çerçevesinde bir eğitim modülü hazırlanmalı ve soruşturma büroları özelinde çalışma yapılmalıdır. Hazırlanacak eğitim modülünde önemli ve öncelikli işler belirtilmeli (kamuyu ilgilendiren ve kamu düzenini bozucu etki taşıyan soruşturmalar, tutuklu işler gibi) ve soruşturmaların etkin soruşturma yöntemleri kullanılmak suretiyle sonuçlandırılmasına ilişkin tekniklere yer verilmelidir.

Belirtilen hususlarda yapılacak uygulamalar, kullanılacak teknik ve yöntemler, çalışanların işlerini severek yapmalarına ve iş yaşamında mutlu olmalarına neden olacağı gibi iş yükünün çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkisini de azaltılacaktır. Çalışanların moral

motivasyon, ruhsal ve psikolojik durumundaki iyileşme ise performanslarını olumlu yönde etkileyecek ve bunun sonucunda da iş yükü azaltılabilecektir.

7.4. Çalışanların Hayat Boyu Öğrenme Konusundaki Farkındalıklarını Artırma

Öğrenme faaliyeti süreklilik arz eden bir süreçtir. Bireyler öncelikle yetiştikleri aile ortamı, çevre ve toplumun değer yargıları ile eğitim politikası uyarınca eğitim kurumlarında bilgi ve becerilireni artırarak hayata hazırlanmaktadır. Öğrenme konusundaki en etkili süreç ise belli şekilde organize edilmiş disiplinler yapısı olan okullar aracılığı ile verilmektedir. Ancak bireylerde eğitim sistemleri tarafından verilemeyen ve karşılanamayan niteliklerin farkına varılması okullara yüklenen anlamın ve bakış açısının değişmesine neden olmuştur(Güleç vd. 2012 34). Eğitim anlayışındaki bu değişim ve yeniden yapılanma "yaşam boyu öğrenme" şeklindeki anahtar kavram olarak ilk kez 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Okullarda verilen eğitimin yeterli görülmemesi, öğrenmenin insan beyni üzerindeki etkileri, eğitim olanaklarının gelişmesi ve teknolojik imkanlarla sürekli olarak desteklenmesi, bilgiye ulaşma ve bilgi paylaşımının kolaylaşması gibi etkenler yaşam boyu öğrenmenin yaygınlaşmasını sağlamıştır.³⁹

Soruşturma bürolarında çalışan personelin yaşam boyu öğrenme konusundaki farkındalıkları artırılmalı ve bu konuda yapılacak eğitimlere katılma konusunda özendirilmeliler. Zabıt katibi alımından uygulanan sınavlarda öncelikli kriter yazma hızlarıdır (dakikada 90 kelime). Ancak sınavı geçip mesleğe atandıktan sonra bu konuda herhangi bir ilerleme olup olmadığına ilişkin denetim yapılmamakta ve artırılmasına ilişkin yeterli çalışma yapılmamaktadır. Oysa katibin ya da diğer personelin esiksiz ve hızlı yazmasının temini için yaşam boyu öğrenme anlayışı kapsamında yapılacak çalışmalar bu konudaki farkındalığı artıracığı gibi işlerin süratlenmesine de sağlayacaktır. Bu anlamda yaşam boyu öğrenme merkezi oluşturularak, yabancı dil eğitimindeki kur sistemi benzeri uygulama ile klavye kullanım hızının maksimum seviyeye çıkartılması hedeflenebilir. Yazma hızının belli bir kelime düzeyinin üzerine çıkması durumunda klavye tazminatı ödenmesi çalışanların bu konudaki isteğini ve eğitime katılma oranını artıracaktır. Zabıt katipleri arasında ülke çapında klavye kullanımı ve yazma hızı konusunda düzenlenecek yarışmalar motivasyonu ve farkındalığı artıracaktır. Uzun süreli çalışma sonucu elde ettiği tecrübe ve birikimi mesleğe yani başlayan kuşaklara

Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015 Isparta. s. 55, 62.

³⁷ Gökhan Güney, a.g.e. s. 60

³⁸ Nezahat Güçlü, "Zaman Yönetimi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2001, Sayı:25. s.91

³⁹ Baki Yiğit Çakmakkaya, "Yaşam Boyu Eğitim Anlayışının Yargı Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl 2016, Cilt: 9, Sayı: 44. s.1035

aktarma konusunda aktif çalışma hayatından ayrılmış kişilerin eğitim faaliyetine katılmasına imkan sağlanmalı, bu konuda gerekli yasal düzenleme yapılmalıdır. Üst düzey görevliler dışındaki zabıt katibi ve diğer çalışanlarında uluslararası projeler kapsamında yurt dışına çıkışlarına ve farklı ülkelerdeki soruşturma bürosu faaliyetlerini yerinde görmesi imkanı sağlanmalıdır.⁴⁰

Yaptığı işi ne amaçla yaptığını bilen, yapılan işin doğurduğu sonucun farkında olan, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma yeterince sahip bir şekilde çalışan bireylerin hizmet birimine olan katma değeri artacak ve bunun sonucunda da iş yükü azaltılabilecektir.

Sonuç ve Öneriler

Devlet mekanizması değişen ve gelişen şartlara bağlı olarak değişim göstermiş, bireylerin devlete bakış açıları farklılaşmış ve devletten olan beklentileride artmıştır. Devletin vatandaşlarına sunduğu hizmetlerde bu gün için kalite en belirleyici ve vazgeçilmez unsur haline gelmiştir. Bu nedenle devletin bütün hizmet alanlarında toplam kalite yönetimi ilke ve esasları uygulanmalı, kurumlarda bunun için gerekli birimler kurulmalıdır. Kamuda başlatılacak TKY çalışmaları ile kamuda kalite bilinci oluşacak, kalite bilinci arttıkça daha iyiye ve daha doğruya yöneliş artacaktır. Daha kaliteli hizmet gören vatandaşın ise devlete olan bağlılığı artacaktır. Bununla birlikte kalitesizlikten kaynaklanan israf önlenecek, kaynakların daha verimli alanlara yönlendirilmesi sağlanacaktır. Kaliteli hizmet sunumu ile birlikte oto kontro daha fazla önem kazanacak, kişiler kendi kendilerini ve yaptıkları işleri sorgulamaya başlayacaktır. "İşi en iyi yapan bilir" prensibi uyarınca sorunlar daha ortaya çıkmadan uygulayıcılar tarafından giderilecek ve buna bağlı olarak kaliteli hizmet veren ve takdir edilen çalışanların iş doyumuda artacaktır. Ancak hizmetin sunumunda kalitenin sağlanması kolay uygulanabilir bir durum değildir. Zira bu husus hizmet sunumunu yapan bireylerin sosyal, psikolojik, ekonomik ve kültürel yapısına bağlı olduğu gibi iş miktarına, iş için gerekli teçhizatın yeterliliğine, çalışılan ortamın fiziki yapısına ve ülkenin genel kalkınmışlık düzeyine bağlıdır. Yargı bürokrasisinin azaltılması, yargının etkin hale getirilmesi ve bu etkinliğin artırılması için bilimsel araştırma ve çalışmalar yapılmalıdır. Ülkemizde yargı bürokrasi, insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak yetersiz olmasından, adliyelerde kalite uygulamaları ve sistem yaklaşımının benimsenmemiş olması, her uyuşmazlık için yargı yoluna gidilmesini benimseyen bir anlayışa sahip olmak ve uzlaşma kültürünün yeterince

benimsenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bürokrasiden kurtulmak için soruşturma bürolarında bürokrasiyi azaltacak çalışma ve uygulamalar yapılmalı, hukukumuza yeni giren uzlaştırma müessesesinin etkin şekilde kullanılmalı, olumlu sonuçları bireylere ve taraflara anlatılmalıdır.

Adli hizmetler ve bu hizmetler içerisinde önemli bir yer teşkil eden soruşturma hizmetlerinin sunumunda beklenti adil, kaliteli, hızlı ve etkin hizmet sunumudur. Soruşturma bürolarında verilen hizmetlere baktığımızda ilk göze çarpan husus aşırı iş yoğunluğundan kaynaklanan gecikmeler ve buna bağlı olarak çalışanların moral motivasyonlarının düşük olmasıdır. Oysa sunulan hizmetin nihai amacı olan hedef kitlenin memnuniyetinin sağlanması makul iş yoğunluğu ile birlikte çalışanların her bakımdan tatmin edilmesi ile sağlanabilecektir. Bu amaç doğrultusunda tüm çalışanların özellikle üst yönetimin katılımı ile sürekli iyileştirme esasına dayalı eğitim faaliyetleri ile nitelikleri artırılmış çalışanların bulunduğu, iş tatmini ve grup aidiyetine önem verilen çalışma ortamı sağlanarak aynı zamanda çalışanların iş stresi ve iş yüküne karşı da tedbir alınmış olacaktır. Çalışanların atamaları esnasında daha eğitilmiş olması ve atandıktan sonra da eğitim faaliyetleri ile daha donanımlı hale gelmeye devam etmeleri sürekli kendilerini yenilemeleri ile işler daha kolay yapılabilir hale gelecektir. Soruşturma bürolarında verilen adli hizmetlerin TKY ilke ve yöntemleri uygulanmak suretiyle verilmesi, hizmetlerin sunulma süreci, sürecin hızlandırılması, iş yoğunluğunun azaltılması, hizmet alıcıların tatmin ve beğenisinin sağlanması, çalışanların ise yaptıkları işi severek yapması ve moral motivasyonlarının sağlanması, nihai olarak soruşturma bürosu hizmetlerinin tüm yönleri ile bir bütün olarak iyileştirilmesini sağlayacaktır. Artan iş yükü karşısında toplam kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimine bağlı eğitimler verilmesi kişilerin bir gruba aidiyet hissini pekiştirerek stres üzerinde olumlu etki sağlayacağı gibi iş yüküne karşı da çözüm olacaktır.

Adliyelerde ve dolayısıyla soruşturma bürolarındaki hizmet kalitesinin artırılması ve iş yükünün azaltılarak katlanılabilir düzeye indirilmesine yönelik olarak yapılan tüm işlerde kalite standartlarının belirlenmesi için kadrolu kalite yönetim uzmanı istihdamı sağlanmalı, halkla ilişkiler birimleri oluşturulmalı, ölçme analiz teknikleri, anketler ve diğer yöntemlerle uygulanmalıdır. "İyi olmak kolaydır, adil olmak daha zordur" özdeyişinde belirtildiği gibi güler yüzlü olmak vatandaşın hak kaybına yol açacak iyi niyet değildir. Güler yüzlü olmak, vatandaşın hakkını aramak için geldiği adliyelerde bekletilmeksizin ve hakettiği değer verilerek, tarafı olduğu davada hakkını en kısa sürede

⁴⁰ Çakmakkaya a.g.e. s. 1037

ve adil olarak alacağına dair güven vermektir. Böylelikle vatandaşın belleğindeki "soğuk mahkeme duvarı" anlayışı yerine "güleryüzlü adliyeler" anlayışı yerleştirilecektir.

Kaynakça

- Akyüz Bülent, "Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi", Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 2015
- Alga Erdal, "Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 2017, Sayı: 28
- Alptekin Duygu, "Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma", Doktora Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Sosyoloji Bilim Dalı, Konya, 2011
- Arslaner Hakan, Şekerci Demet, "Türkiye'de Adalet Hizmetlerinin Niteliği ve Bu Hizmetlerin Bütçe Üzerindeki Yükü", Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, Cilt: 1, Sayı:1.
- Çakmakçaya Baki Yiğit, Adliyelerde Kalite Yönetim Sistemleri, Ekin Yayınevi, Bursa, 2016
- Çakmakçaya Baki Yiğit, "Yaşam Boyu Eğitim Anlayışının Yargı Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2016, Cilt: 9, Sayı: 44
- Çakmakçaya Baki Yiğit, Akpınar Teoman, Batur Necat, Toplam Kalite Yönetimine Güncel Yaklaşım, Legal Yayıncılık A.Ş., Kasım 2013
- Çakmakçaya Baki Yiğit, Batur Necat, Erbay Muteber, Kopuz Ayşe, Akpınar Teoman, Adliye Binaları ve Toplam Kalite Yönetimi, Bilge Yayınevi, Ankara, 2015
- Çapulcuoğlu Uğur, Gündüz Bülent, "Lise Öğrencilerinde Tükenmişliğin Cinsiyet, Sınıf Düzeyi, Okul Türü ve Algılanan Akademik Başarı Değişkenlerine Göre İncelenmesi", Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Edirne, 2013, Cilt: 3, Sayı: 1.
- Ersoy Ayten ve Demirel Utku Burcu, "Konaklama işletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu", 2001, Journal of Mufad,
- Güçlü Nezahat, " Zaman Yönetimi ", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2001, Sayı:25
- Gülşen Esin, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları", Toplum ve Demokrasi, 2012, Yıl: 6, Sayı: 13-14, Ocak-Aralık
- Güney Gökhan, "Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2015
- Gölcüklü Feyyaz, Gözübüyük Şeref, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Uygulaması,

- Genişletilmiş 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1996
- İlhan Abdurrahman, Erdem Mustafa, Taşdan Murat, Memduhoğlu Hasan B., "Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları", <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423874893.pdf>, (E. T:25.05.2018)
- Kanten Selahattin, "Çalışma Koşullarının Fiziksel – Psikolojik Sağlık Belirtileri ve İş Kazaları ile İlişkisi: Mermer Çalışanları Örneği", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012, Cilt:4, Sayı:7,
- Karacaoğlan Burak, Bilgece Farkındalık, Duygu Düzenleme Becerisi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2015
- Kölek Nihat, Dilsiz İrfan, Kartal Cafer S., Kalite Güvencesi ve Standartları, Detay Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara, 2012
- Küçük Orhan, Kalite Kontrol ve Kalite Güvence Sistemleri, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı, Ankara, 2012
- Özer Emine Karakaplan, "Tükenmişlik Sendromu ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Adıyaman İlkokullarında Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- Özer Erdoğan, İSO/TS 16949:2002, "Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi ve Bir Otomotiv Yan Sanayi Firmasında Uygulamaları", T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi İstanbul, 2008
- Sezer Özcan, Sarı Cengiz, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Yargı Sistemine Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2017,Cilt:9, Sayı:20.
- Soysal Abdullah, "İş Yaşamında Stres", Çimento İşveren Dergisi, 2009
- Şimşek Muhittin, Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, Ağustos 2000
- Talih Duygu, Gülenç İrem Figen, "Eğitim Sektöründe Hizmet Kalitesi Algılamalarına İlişkin Yabancı Dil Kurumlarında Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, Cilt: 13, Sayı:2
- Tansel Bülent, "Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2015, Cilt: 44, Sayı: 2
- Töngür Aykut, "İş Yükü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi", Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl: 2016, Cilt: 7, Sayı: 13
- Zengin Eyüp, Erdal Ayhan, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Journal of Qafqaz University, Cilt: III , Sayı:I.
- Adalet Bakanlığı Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü, Adli İstatistikler 2017 http://www.adlisicil.adalet.gov.tr/istatistik_2017/istatistik2017.pdf (E.T. 02/06/2018)