

## **İş Yüküne Çözüm Olarak Savcılık Soruşturma Bürolarında Toplam Kalite Yönetimi**

*Baki Yiğit ÇAKMAKKAYA*

*C.Savcısı*

*yigitcakkakkaya@gmail.com*

*Necat BATUR*

*Hakim*

*necatbatur73@gmail.com*

*Doç.Dr. Teoman AKPINAR*

*Namık Kemal Üniversitesi, Çorlu MYO,takpinar@nku.edu.tr*

Adli hizmetlerin önemli bir kısmını oluşturan soruşturma bürosu faaliyetlerinin önündeki en büyük sorunlardan biri artan iş yüküdür. İş yükü, yapılan soruşturmalara yeterince emek ve mesai harcanamaması ve dolayısıyla hızlı, etkin, sağlıklı, kaliteli ve isabetli kararlar verilememesine neden olması yanında, soruşturma faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde görev alan çalışanlarda iş doyumsuzluğu, mutsuzluk, kendini değersiz görme ve strese de neden olmaktadır. Soruşturma bürolarında artan iş yüküne çözüm olarak toplam kalite yönetimi anlayışı, ilke, yöntem ve araçlarından yararlanılması günümüz yönetim anlayışının bir gereğidir.

*Anahtar Kelimeler: Soruşturma Bürosu, İş Yükü Sorunu, Toplam Kalite Yönetimi*

### **Total Quality Management In Prosecutor Investigation Offices As a Solution to Workload**

One of the biggest problems facing the investigative bureau activities, which constitutes an important part of judicial services, is the increasing workload. The workload leads to inadequate labor and overtime and not to make fast, effective, healthy, high quality and accurate decisions. As a solution to the increasing workload in the investigation offices, total quality management understanding, principles, methods and tools are a necessity of today's management concept.

*Keywords: Bureau of Investigation, Workload Problem, Total Quality Management*

### **Giriş**

Adalet hizmetlerinin etkin, yerinde ve süratli bir şekilde yürütülmesi, taraflar mağdur edilmeden isabetli ve hakkaniyetli kararlar verilerek sonuçlandırılması hedeflenen ve gerçekleşmesi istenen bir durumdur. Adalet hizmetlerinin ceza kısmını oluşturan suç ve ceza yargılama faaliyetlerinin bu anlamda doğru sonuca ulaşabilmesi, soruşturma aşamasındaki faaliyetlerin eksiksiz yerine getirilmesi ve yürütülmesine bağlıdır. Zira soruşturma işlemlerinin yürütüldüğü soruşturma büroları faaliyetleri, yargılama sürecinin "hazırlık aşaması" olarak da ifade edilen ilk ve çok önemli sürecini oluşturmaktadır.

Soruşturmaya konu olaya ilişkin delillerin toplanması bu aşamada yapıldığından, buradaki işlemlerde yapılacak hata, eksiklik, yerinde ve zamanında yapılmayan işlemler ceza yargılamasının nihai amacı olan maddi gerçekliğin ortaya çıkmasını zorlaştırabilir ya da

engelleyebilir. Sözelimi olaydan hemen sonra olay yerinin incelenmemesi, detaylı araştırma yapılmaması, kamera kaydı gibi saklanması süreli olan kayıtların ve diğer maddi delillerin tespit edilip muhafaza altına alınmaması, olaya ilişkin tanıkların zamanında tespit edilememesi gibi hususlar tafafisi güç veya imkansız sonuçlar doğuracaktır. Bu anlamda soruşturma bürolarında yürütölen işlemleri ceza yargılaması faaliyetinin mutfağı olarak isimlendirmek yanlış olmayacaktır. Soruşturma bürolarında yürütölen faaliyetlerin sonucunda; olay hakkında takipsizlik kararı verilebileceğı gibi iddianame tanzimi ile ceza yargılamasına konu olayın mahkemelerin önüne giderek yargılamanın başlamasına karar verilmesi nedeniyle soruşturma aşaması oldukça önemlidir. Bu nedenle soruşturma aşamasında yapılacak olan işlemlerin süratli, hatasız, özenli ve sağlıklı bir şekilde yürütölməsi bir zorunluluktur.

Öte yandan bilgi teknolojileri ve internet kullanımı ile birlikte iletişimin üst seviyeye ulaşması yeni bir çağı başlatmıştır. Bilgi çağı olarak adlandırılan bu çağ devlet ve birey arasındaki ilişkilere yeni bir boyut getirmiştir. Çok yönlü ve hızlı bilgi edinme imkanı bireyin bilincini artırmış ve devletten olan beklentilerine yönelik bakış açısında değıştirmiştir. Bu durum "birey devlet içindir" şeklindeki klasik devlet anlayışının "devlet birey içindir" şeklinde evrimleşmesini sağlamıştır. Bireyler yaşamlarını refah, mutlu ve güvenli bir şekilde sürdürebilme konusunda bir çok alanda ve giderek artan bir biçimde devletten taleplerde bulunmaktadır.

Bireylerin talepleri idarenin yönetilenlere karşı davranış tarzının da gelişmesine neden olmuş ve bunun sonucu olarak hizmetlere yönelik iş ve işlemlerde standardizasyon ve kalite konuları güncellik kazanmıştır. Kalite ve hizmet kalitesinin bir bütün olarak sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, sürekli iyileşme ve gelişme, müşteri ve personel memnuniyetinin sağlanması, tüm çalışanların katılımı, iletişim, motivasyon, eğitim, hataların önlenmesine yönelik çalışmalar, yönetim ve organizasyon yöntemlerinin modernizasyonu gibi konular üzerinde yoğunlaşan, bunu bir hayat felsefesi olarak düşöünen modern bir yaklaşımdır. Birer hizmet işletmesi olan adliyelerde de standardizasyon, kalite güvencesi ve kalite sistemleri aranır olmuştur.

### **Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi**

Kalite, Latincedeki "qualitas" kelimesinden türetilmiştir. Sözlük anlamı nitelik olan kalite kavramı, geleneksel anlamda standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2008:1). Kalite kavramı kullanılmaya başlandığı ilk zamanlarda, üretilen malların sağlamlığını ifade ederken, günümüzde hizmet üretimi ve sunumu ile birlikte insan kaynakları ve insan kalitesini de kapsar duruma gelmiştir. Kapsam ve içerik olarak yeni bir anlam kazanan kalite, esnek ve dinamik bir nitelik kazanarak, stratejik bir yönetim aracı haline de gelmiştir. Kalite çalışmaları son kontrol, istatistiki kalite kontrol, kalite güvence aşamalarını geçerek bugün bilinen anlamda Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ne ulaşmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, mal ve/veya hizmet üreten organizasyonlarda ürün veya hizmetin kalitesini artırmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, yönetim şekline sürekli iyileştirmeye açık, yenilikçi sistematik bir yaklaşım getirmek amacı ile yapılan uygulamalar olarak özetlenebilir. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasının yanında, mal ve hizmet üretim faaliyetinde bulunanların ve tüketicilerin memnuniyetinin sağlanması da amaçlanmaktadır (Şimşek, 2000:1).

Kalite, sosyal ve ekonomik hayatın tüm unsurları ile (yönetim anlayışı, yaşam biçimi, teknoloji, uluslararası ilişkiler, refah, eğitim, sağlık, finans yapısı vb.) değişim ve gelişimine bağlı olarak sürekli bir gelişim ve iyileştirme çabası içerisinde olması yönü ile dinamik bir yapıdadır. Günümüzde özel, kamusal ya da uluslararası tüm firma, kurum ve kuruluşlar açısından kalite en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Özmutaf, 2010:67). Kalite yönetiminin sürekli iyileştirme faaliyetleri ile gerçekleştirilmesi, mükemmel sonuca ulaşabilmenin önemli sac ayaklarından biridir.

Toplam kalite yönetimi, kullanılmaya başlanmasından itibaren sürekli bir gelişim göstermiştir. TKY öncülerinin çalışmaları, geliştirilen ve uygulanan teknikler sonucu bu gün için genel kabul gören "*hedef kitle odaklılık, sürekli iyileştirme, tam katılım, liderlik, hataların önlenmesi, eğitim, sistem yaklaşımı*" olarak belirlenmiştir. *9001:2015'de TKY ile ilgili yapılan değişikliklerden biri sistem analizi ile proses analizinin birleştirilmiş olması dolayısı ile bu yenilik sonrası TKY'nin unsurlarından biri sistem yaklaşımı olmuştur.* TKY'nin bu unsurlarının adli hizmetlerin önemli kısmını oluşturan soruşturma bürolarındaki uygulama ve kullanımı, soruşturma bürolarında verilen hizmetlerin kalitesinin ve etkinliğinin artırılmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

### **Toplam Kalite Yönetiminin, Unsurları Bağlamında İrdelenmesi**

Toplam kalite yönetimini oluşturan unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar yıllar içerisinde uzun ve yorucu bilimsel çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Toplam kalite yönetimini temel unsuru hedef kitle odaklılıktır. Hedef kitle odaklılık, ürün ve hizmetin üretimi sürecinde yer alanlar ile bundan yararlanan tüm kişileri kapsamaktadır. Klasik tanımlarda müşteri odaklılık olarak anılan unsura göre müşteriler yani hedef kitle; iç müşteri, dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir örgüt veya kurumda çalışanlar hedef kitlenin iç müşterisi, hizmet veya üründen yararlananlar ise dış müşteri olarak adlandırılırlar. İç müşteri ve dış müşteriden oluşan hedef kitlenin memnuniyeti TKY'nin ilk unsuru olarak anılabilir. TKY'nin bir diğer unsuru tam katılımıdır. Tam katılım, TKY anlayışında işletme ve birimin tüm çalışanları yönetim sürecine dahil olmasıdır. Ancak günümüzde bu anlayışın da kapsamı genişlemiş ve üst yöneticiler ile çalışanların yanında ürün ve hizmetten yararlanan hedef kitlenin de sürece katılımını gerektirmiştir. İşletme veya kuruluştaki üst yönetim, çalışanlarının düşüncelerine önem vermeli ve fikirlerinden yararlanmalı, çalışanların görüşlerini aktarabileceği toplantılar ve organizasyonlar düzenlenmeli, hedef kitle olan tüketici ve hizmet alıcıların ise anketler, mailler, memnuniyet ve şikayetlerin iletildiği kutular ve basın yayın ya da medya aracılığı ile iletilen eleştiri ve düşünceler yolu ile karar alma sürecine katılımı sağlanmalıdır (Çakmakaya vd.,2013:3). Toplam kalite yönetiminin bir diğer unsuru ise Liderlik unsurudur. Liderlik unsuruna göre; Liderlik, belli bir amaca ulaşma konusunda organizasyonda yer alanları bir araya getirebilme, etkileme, ikna edebilme, moral-motivasyonlarını yükseltme ve her yönü ile yönetme yeteneğidir. Toplam kalite yönetiminin başarısı, işletme ve hizmet birimindeki karar alma merciinde yer alan üst yönetimde ciddi, katılımcı, yeniliklere açık, risk alabilen, cesur ve kararlı duruş sergileyebilen lider bulunmasına bağlıdır (Özer, 2006:177). Toplam kalite yönetiminin bir diğer unsuru eğitimidir. Eğitim, çalışanların iş tatmininin sağlanmasını belirlemesi ile birlikte işletmenin performansına doğrudan etki eden yönü ile de toplam kalite yönetiminin önemli unsurlarından biridir. Söz gelimi işletmedeki duyarlık eğitimi, zaman yönetimi, insan ilişkileri, öfke kontrolü gibi eğitim çalışmaları bireylerin kişisel gelişimini sağlamakla birlikte çalışmalarına da yansıtacak ve performansı arttıracaktır. Eğitim faaliyetleri, işletme ve hizmet birimlerinde yer

alan tüm çalışanların katılımının sağlandığı ve kuruluşun mesleki faaliyet ile sınırlı kalmayan, tüm süreçleri kapsayacak şekilde ve sürekli olmalıdır. Toplam kalite yönetimini bir diğer unsuru da sürekli iyileştirme unsurudur. Sürekli iyileştirme unsuruna göre rekabet ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini sürekli yükseltmesini gerektirmektedir. Kalitenin artırılarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yöntemi TKY'nin sürekli iyileştirme unsurudur. Sürekli iyileştirme unsurunda hedef, ulaşılan durumun yetersiz görülmesi, hiç bir standardın nihai nokta olarak görülmemesi ve mükemmele ulaşamayacağına ilişkin inançla standartları ve seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir (Odaman & Özer, 2018). Sürekli iyileştirme unsuru, Japon felsefesindeki değişimi ifade eden "Kai" ve iyiyi ifade eden "Zen" kelimelerinin birleşiminden oluşan "Kaizen Düşüncesi" ile özdeşleşmiştir. Kaizen düşüncesinde, yöneticilerin ve çalışanların niteliklerinin artırılması, gelişmelerinin temini, ürün ve hizmetlerin üretimi, sunumu ve tüketimi süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi öngörmektedir (Akbaba, 2010:15-16). Sürekli iyileştirme anlayışı ile içinde bulunulan durum ve şartlar belirlenerek; yerleşmiş iş alışkanlıkları, koşullar, standartlar, prosedürler ve uygulamalar için sürekli gelişim faaliyetinde bulunulmalı, böylelikle işletme ve kuruluşta canlılık sağlanarak etkin ve verimli çalışma yürütülmelidir (Uryan, 2002). Sürekli iyileştirme unsurunun temeli "hataların önlenmesi" prensibidir. Sıfır hata ile mal ve hizmet üretimini hedef alan toplam kalite yönetiminde hataların önlenmesine yönelik çalışma ve uygulamalar önemlidir. Bunun için üretim sürecinin iyi planlanması, tüm personelin özenli ve özverili çalışmaları gereklidir. Hataların önlenmesi ve kalitenin artırılmasına yönelik en etkili yöntemlerden biri "planla, uygula, kontrol et, önlem al" şeklinde PUKÖ döngüsü olarak bilinen sistematik yaklaşımdır. Bu sistem, "Hiç bir şey mükemmel değildir ve her zaman daha iyisi yapılabilir" düşüncesini temel almakta ve "bu işi daha iyi nasıl yapabilirim" sorusuna cevap aramaktadır. Toplam kalite yönetiminin odak noktalarından biri olan PUKÖ döngüsü yaklaşımından soruşturma bürolarında yararlanılmalıdır. Bu kapsamda öncelikle **Planlama** yapılarak, hedefler ve hedeflere ulaşmak için gerekenler ortaya konulmalı, soruşturmaların etkin ve süratli yürütülerek etkin ve adil kararlar verilmesi için "ne yapmak istiyoruz, nerede, nasıl ve ne zaman yapmalıyız" gibi amacımızı kesin ve net bir şekilde ortaya koymalı ve bunun için gerekli kaynaklar, fırsatlar ve alınması gerekli önlem riskleri belirlemeliyiz. Soruşturmaların ne kadar sürede sonuçlandırıldığı, bunun hedeflenen süreye uygun olup olmadığı, verilen kararlardaki isabet oranları ve kamuoyundaki tatmin durumu istatistiki verilerden de yararlanmak suretiyle saptanmalıdır. Bu yapıldıktan sonra hedeflenen amaçlara ulaşmak için nelere gereksinim olduğu (personel, araç gereç, teknik imkânlar, moral motivasyon gibi) belirlenmelidir. Planlama aşamasından sonra **Uygula** aşamasında, hedeflenenlerin yerine getirilmesine çalışılmalı, soruşturma aşamasında görevli kişi, kurum ve birimlerin soruşturma aşamasında üstlendiği rolü eksiksiz olarak yerine getirmesi sağlanmalıdır. **Kontrol et** aşamasında, planlanan ve uygulamaya konulan amaç ve hedefler, hizmetin izlenmesi, ölçülmesi ve sonuçlarının raporlar halinde ortaya konulması aşamasıdır. Bu aşamada kısaca amaçlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı sorusuna cevap aranmaktadır. Söz gelimi şikayet ve ihbar ile başlatılan soruşturmada zaman kaybetmeksizin delillerin toplanması yoluna gidilip gidilmediği, verilen talimatların görevli personel tarafından yerine getirilip getirilmediği kontrol edilmeli varsa aksayan ya da geciken hususlar belirlenmelidir. Nihai aşama olan **Önlem al** ile planlanan ve uygulamaya konulan hususların aksayan yönlerinin iyileştirilmesi, performansın artırılması ve nihai amaca ulaşılması için gereken tedbirler alınmalıdır. PUKO döngüsü süreci ile hataların düzeltilmesi ve sıfır hataya ulaşılması sağlanacak, verilen hizmetin güvenilirliği artacak, hizmet biriminin gereksiz zaman kaybı önlenerek iş yoğunluğu azaltılabilecektir. 9001:2015 de TKY ile ilgili yapılan değişikliklerden biri sistem

analizi ile proses analizinin birleştirilmiş olması dolayısı ile bu yenilik sonrası TKY'nin unsurlarından biri sistem yaklaşımı olmuştur. Ölçme ve analiz, ürün alan ya da hizmet sunulan hedef kitlenin ürün veya hizmetin kalitesi hakkındaki görüş ve beğenisinin belirlenmesi sürecidir. Hizmet üreten işletmeler için ölçme ve analiz soyut bir yapıdadır. Zira hizmet üretildiği anda tüketilme özelliğine sahiptir. Bu nedenle de soyut, dayanıksız ve değişken olan hizmetin ölçülmesi ürün kalitesini ölçmeye oranla daha zordur. Buna rağmen üretilen hizmetin tüketicileri tarafından nasıl değerlendirildiğinin bilinmesi ve beklentilerin karşılanması, hizmetin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli adımların atılması amacıyla hizmet kalitesinin ölçülmesi zorunludur. "Ölçemediğiniz şeyi iyileştiremezsiniz" düşüncesi de bunu gerektirmektedir. Proses (süreç) girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için kaynakların kullanılması şeklindeki her türlü faaliyettir. Kuruluşlar etkin çalışabilmek için birbirleri ile ilgili olan ve etkileşimde bulunan çok sayıda prosesini tanımlamalı ve yönetmelidir. Proseslerin bu şekilde tanımlanması, izlenmesi, etkileşimi ve yönetilmesi "proses yaklaşımı" olarak tanımlanmaktadır. Süreç yönetimi de denilen bu ilkenin temelinde, süreçler arasındaki ilişkiyi düzenlemek ve performansı geliştirmek için süreçleri en iyi şekilde yönetmektir. Proses (sistem) yaklaşımında amaç, müşteri-tedarikçi ilişkisini oluşturarak işletme veya hizmet biriminde yapılan işlerin performansını artırmaktır. Süreç yönetimi, kaliteye yönelik problemlerin hızla belirlenmesini ve ortadan kaldırılmasını sağlamakla, üretimdeki fireyi azaltarak, standartlaşmayı sağlamaktadır (Ustasüleyman, 2011:74). Günümüz dünyasında bilişim, teknoloji, bilgi ve iletişim alanında büyük ve her geçen gün daha da artarak devam eden gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler rekabete dayalı düzende işletme ve firmaların varlığını sürdürebilmesi için tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet üretmelerini gerektirmektedir. Bunun için kuruluşların üretimin tüm aşamalarını kapsayan ve sürekli gelişmeyi esas alan Kalite Yönetim Sistemlerini uygulamaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Çakmakkaya vd.,2013:3). Bunun için işletme veya hizmet birimi şeklindeki üretim organizasyonu bir bütün olarak değerlendirilmeli, misyonu tanımlanmalı, misyonuna uygun amaç ve kapasiteye sahip olmalı, diğer organizasyonlar ve çevre ile etkileşimi göz önüne alınarak organizasyonun bütün faaliyetleri sistematik ve sahipleri ile sorumluları belirlenmiş süreçlerle yönetilmelidir. Toplam kalite yönetimi unsurları birbirleri ile bağlantısı dikkate alınarak eksiksiz olarak uygulanmalıdır.

### **Savcılık Soruşturma Bürolarında Toplam Kalite Yönetimi**

Yukarıda toplam kalite yönetimini unsurları bağlamında kısaca anlattıktan sonra konuyu savcılık soruşturma büroları özelinde irdelenecek olursak;

Hedef kitle odaklılık unsuru yönünden; Soruşturma büroları için hedef kitle; Cumhuriyet savcıları, soruşturma aşamasında görevli hakimler, avukatlar, yeminli zabıt kâtipleri, kolluk görevlileri, adli tıp uzmanları ve personeli, bilirkişiler, sosyolog, psikolog ve diğer çalışanlar ile hizmetten yararlanan kişiler olan müşteki, mağdur, şüpheli ve tanık, izleyici gibi soruşturma konusu dosya ile ilgili diğer kişilerdir. Hizmet üretim sürecinde yer alanlar için çalışma şartlarının ve fiziki koşulların her yönü ile iyileştirilmesi ve iş tatmininin sağlanması soruşturmaların daha hızlı ve etkin yürütülmesini sağlayacaktır. Bu kapsamda soruşturma bürolarında çalışan tüm kişiler yaptıkları iş konusunda yenilikler getirme ve fikir yürütme konusunda desteklenmeli, takdir edilmeli, idari yönden şeffaf ve bireye değer veren bir yönetim anlayışı sergilenmeli, çalışanların iş yükü mümkün olduğunca dengeli ve eşit bir şekilde dağıtılmalı, çalışanlara yemek, servis hizmeti ve benzeri sosyal imkânlar sunularak maddi yönden de desteklenmelidir. Nihai tüketici konumundaki hizmet



alanlar için ise hizmetin veriliş şekli, taraflara olan yaklaşım tarzı, sağlıklı, isabetli, etkin, adil ve hızlı kararlar verilmesi suretiyle memnuniyetleri sağlanmalı, adalete ve devlete olan bakış açısını olumlu yönde etkileyecek yaklaşımlar içinde bulunulmalıdır. Etkin, tarafsız ve gecikmeden karar alabilen bir yargı sistemi bireylerin adalete olan güvenini artıracaktır (Çakmakkaya vd., 2014:7). Toplam kalite yönetiminin hedef kitle odaklılık unsurunu bu bağlamda inceledikten sonra TKY'nin liderlik unsurunu inceleyecek olursak; Soruşturma bürolarında toplam kalitenin liderlik unsuru, en başta adalet hizmetleri idari teşkilatının üst yönetimi olan Adalet Bakanı ve idarecileri ile adli teşkilatın üst makamları olan Anayasa Mahkemesi, Yargıtay ve Danıştay'ın üst yöneticileri konumundaki başkanları ve başsavcılarını ile adli hizmetlerin yürütüldüğü asıl birimler olan Cumhuriyet başsavcılıklarında görevli başsavcılar ile soruşturma bürolarından sorumlu başsavcı vekillerinin soruşturmaların etkin ve süratli çözümüne yönelik kararlar alınması konusunda kanun yapıcı konumundaki TBMM, hükümet, siyasi kurumlar, üniversiteler ve diğer ilgili birimlerle diyalog içerisine girmelerini, kendi yetki ve sorumluluklarında bulunan konularda ise inisiyatifler kullanarak kararlar alabilmelerini ve çalışanların moral motivasyonunu yükseltecek uygulamalar yapmalarını, Cumhuriyet savcılarını ile birim personelinin rahat, güvenli ve hiçbir etki altında kalmadan çalışıp, kararlar vermesini sağlayacak her türlü ortamı sağlamalarını ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetiminin diğer unsurlarını da savcılık soruşturma büroları özelinde inceleyecek olursak;

Sürekli iyileştirme, soruşturma bürolarında TKY'ne ilişkin araç ve tekniklerin kullanımı ve sistemin sürekli güncellenmesi ile iyileştirilmesini ifade etmektedir. Sürekli iyileştirme, soruşturma bürolarında evrakın soruşturma bürosuna intikalinden, soruşturmanın sonuçlandırılacak aşamaya gelmesine kadar geçen süreç, karar aşaması, tebliğler, kararın ilgili mercilere ve kişilere ulaştırılması, karara karşı başvuru yolları ile sonuç aşamalarının iyileştirilmesini kapsamaktadır. Sürekli iyileştirme unsurunun soruşturma bürolarında uygulanmasındaki amaç, işlerin en kısa sürede, eksiksiz, hatasız ve etkin soruşturma yöntemleri uygulanmak suretiyle hedef kitlenin memnuniyetini sağlayarak adaleti tesis etmektir. Bu kapsamda öncelikle var olan durum, personel yapısı ve niteliği, dosya sayısı, işlerin yürütülmesini güçleştiren eksiklik ve aksaklıklar tespit edilerek bunların giderilmesi ve iyileştirilmesine yönelik tedbirler alınmalıdır. Etkin, hızlı ve adil karar verebilmenin temel koşulu soruşturmanın eksiksiz bir şekilde büroya intikalini sağlamak, büro tarafından yapılacak işlemlerin ise eksiksiz, gecikmeye ve tenkide neden olmayacak şekilde yürütülmesidir. Bu amaçla soruşturma evrakının büroya ilk gelişinde etkin bir dosya kontrol sistemi oluşturulması önemlidir. Gelen evrakın eksik yönlerinin bulunması halinde bu eksikliklerin en kısa sürede giderilmesi ve süratle büroya intikali sağlanmalı, soruşturma evrakında yapılması gerekenler ilk elden ve tüm yönleri ile tespit edilerek ilgili kurum ve birimlere gereği için müzakereler yazılmalı, gerekiyorsa ilgili taraflar en kısa yoldan çağrılmalıdır. Soruşturma dosyalarının türüne göre doğru birim ve bürolara intikali sağlanmalı, yazılan müzakerelerin doğru yere yazılıp yazılmadığının kontrolü yapılarak, gelen cevapların doğru dosyaya girmesi sağlanmalı, cevapların verilmesinde aksaklıklar var ise tespiti yönüne çalışmalar yapılmalıdır. Bu amaçla nöbet işlemleri, müracaat, müracaat ikmal büroları ve diğer soruşturma büroları için işlemlerin en kısa ve en etkili şekilde yürütülmesine ilişkin temel kriterler belirlenmeli ve sistemin sürekli iyileştirilmesi sağlanmalıdır. Özellikle kaybolması mümkün olan kamera kaydı, digital delillerin toplanması konusunda nöbetçi savcılarının talimatları müracaat ve müracaat ikmal bürolarında takip edilmeli eksiklik varsa deliller kaybolmadan tamamlanmalıdır. Benzer olay,

konu ve iddialara ilişkin adalet duygusunu zedeleyecek farklı kararlar verilmemesi, aynı olay ve iddialara ilişkin mükerrer kayıt ve soruşturma yürütülmemesi, evrakların gereksiz şekilde yetkisizlik kararları verilmek suretiyle Cumhuriyet savcılıkları arasında dolaşımı ve basit eksiklikler nedeniyle iddianamelerin iadesinin önlenmesine yönelik tüm yargı birimlerinin görüşlerinden yararlanılarak sistemin iyileştirilmesi sağlanmalıdır. İddianamenin iadesi kararlarının etkin denetimi için itirazlar istinaf mahkemelerince değerlendirilmelidir. Ayrıca askeri suçlar ve memurlara ilişkin suçların soruşturulması işinin bu görevlilerle ilgili mevzuat ve uygulamalar konusunda tecrübeli bir savcı tarafından yürütülmesinde fayda olduğu kanaatindeyiz. Daktilodan bilgisayara uzanan süreçte geline aşamada yeminli zabıt kâtipliği de yeni bir anlam ve önem kazanmıştır. Soruşturma büroları faaliyetlerinde ve işleyişinde bu süreç içerisinde toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme anlayışı içerisinde bir takım yeniliklerin yapılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bilgisayarın ilk kullanıma sunulduğu yıllar ile günümüz teknolojisinde geline nokta, bilgisayarla tanışma yaşı, bilgisayarın etkin kullanımı için gerekli programlarda yaşanan sürekli gelişme dikkate alındığında eski yıllarda hazırlanan mevzuata göre yapılan zabıt kâtipliği sınavlarında da değişiklik yapılmalıdır. Anılan zamanlarda bilgisayar kullanıcısının az sayıda olması nedeni ile bilgisayar sertifikası ve üç dakikada belli bir kelime yazılması yeterli görülürken günümüzde seviyenin yükseltilmesi gerekmekte, ayrıca soruşturma bürosu zabıt kâtiplerinin görev tanımları da yeni baştan düzenlenmelidir. Bu bağlamda zabıt kâtipliği sınavları birkaç aşamalı yapılmalı, bilgisayar bilgisi ile pratiğe yönelik temel hukuk bilgilerini içerir teorik bir sınavın ÖSYM tarafından yapılması, sonrasında bu sınavda başarılı olan adayların etkin bilgisayar kullanımı konusunda pratik sınava alınması, nihayetinde dakikada 120 kelime üstünde yazan adayların mülakata alınmaları düşünülmelidir. Zabıt kâtiplerinin atanmaları sırasında bilgisayar programlarına hakim olmaları için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Örneğin, zabıt katibi gerektiğinde excel benzeri programlarda tablo hazırlayabilmeli, dosyada bulunan CD'lere ait görüntüleri resim işleme yazılımları ile kağıt üzerine aktarabilmeli, benzer şekilde ihtiyaç duyulan farklı programlara hakim olmalıdır. Son yıllardaki teknolojik ilerleme sonucu yeni suç tipi olarak ortaya çıkan siber suçlar ile bu suçlarla bağlantılı suç tiplerinin soruşturulması için ayrı bilişim büroları kurulmasının yanında, bu bürolarda görev yapacak Cumhuriyet savcıları başta olmak üzere kâtiplerinin bilişim konusunda eğitilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu kapsamda Cumhuriyet savcıları ve lisans mezunu zabıt katibi ve yazı işleri müdürleri için üniversitelerin ilgili bölümleri ile ortak çalışmalar yapılarak yüksek lisans ve doktora programları açılması yerinde olacaktır. Bilişim bürolarında görev yapacak olan zabıt kâtipleri bu konuları kapsayacak şekilde ayrı bir sınava tabi tutulmalıdır. Bilişim konusu o denli önemli hale gelmiştir ki, bu suçların kovuşturulması aşamasında da ihtisas mahkemesi olarak görev yapacak ayrı mahkemeler kurulmalıdır. Soruşturma bürosu zabıt kâtipliğinin yukarıda değinildiği üzere niteliği artırılırken özlük haklarında da daha fazla iyileştirmeye gidilmeli, başka memuriyetlere geçiş için bir basamak olarak değil bir nevi kariyer mesleği olarak görülmesi sağlanmalıdır. Bu anlamda zabıt kâtipliğine kabulde adalet meslek yüksekokulu ve bilgisayar bölümleri mezunlarının dışında alım yapılmasının sınırlandırılması da düşünülebilir. Ayrıca nitelikli zabıt kâtipleri alınması için bakanlık ve bu konuda eğitim veren kurumlar arasındaki işbirliği artırılarak adayların sınava hazırlık aşamasından başlayarak daha sistematik yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Bunun için zabıt kâtiplerine "kâtip güvencesi" verilmesi ve savcıların yetiştirdikleri zabıt kâtiplerinin rızaları dışında ve etik kurallara aykırı olarak ve zorunluluk bulunmadıkça sık sık görev yaptıkları büroların değiştirilmesinin önüne geçilmelidir. Zira bu uygulamanın adaletin gecikmesine yol açan bir unsur olduğu göz önünde tutulmalıdır. Sürekli iyileştirme faaliyetleri çerçevesinde soruşturma

büroları bağlamında ele alınabilecek bir diğer konu nöbet hizmetlerinin yeniden düzenlenerek iyileştirilmesidir. Öncelikle nöbet hizmetleri bürosu kurulmalı ve bu konuda uzmanlaşma sağlanmalıdır. Cumhuriyet savcılarının nöbetleri düzenlenirken infaz işlerinin teknik bir konu olduğu göz önüne alınarak infaz işleri ve soruşturma işlemleri için ayrı ayrı nöbet düzenlenmeli, soruşturma bürosu savcılara infaz nöbeti tutturulmamalıdır. Büyük şehirlerde nöbet hizmetlerinin fiili olarak belirli zabıt kâtipleri tarafından yerine getirilmesi yasal olarak şekillendirilmelidir. Nöbet hizmetlerinde görevlendirilecek zabıt kâtiplerinin ayrı bir sınav ile alımı ve yıpranma ve diğer özlük haklarının diğer kâtiplerden farklı olması düşünülebilir. Ayrıca hukuk fakültesini bitiren zabıt kâtiplerinin meslekte yükselme sınavı ile yardımcı hukukçu kadrosu ile soruşturma bürolarında sürekli iyileştirme anlayışına hizmet edecek şekilde ara personel olarak kullanılmasının önü açılmalıdır. Yine avukatlıktan geçişler sonucu olumsuz etkileri üzerine avukatlıktan geçenlerin son görev yaptıkları yargı çevresinde görev yapamamaları şeklindeki HSK ilke kararları düzenlemesi ve mesleki teamüller gereği sürekli iyileştirme çerçevesinde avukatlıktan hakim savcılığa geçiş sınırlandırılmalıdır. Bunların yanında soruşturma bürolarında eğitim faaliyetlerinin sürekliliği ve iyileştirilmesi için eğitim birimi bulunması, burada görev alacak zabıt kâtiplerinin adalet lisesi, adalet meslek yüksekokulu, bilgisayar, eğitim fakültesi mezunlarından olması için gerekli düzenlemelerin yapılması, yine adli hizmetlerin iyileştirilmesine örnek olarak güvenlik hususunu da yakından ilgilendirdiğinden adliyenin proaktif görevleri dikkate alındığında ülke güvenliği için önem taşıması sebebi ile adliyede görevli bilgi akışını sağlayan ve önleyici kolluk görevlilerinin kimler olacağının kolluk birimlerinin insiyatiline bırakılmayarak adliye kadrosuna alınması soruşturma bürolarında toplam kalite yönetimi çerçevesinde sürekli iyileştirme faaliyetlerine örnek olarak verilebilir. Soruşturma bürolarında yürütülen hizmetlerin niteliğine göre ilgili Cumhuriyet savcılarını, müdürleri, zabıt kâtipleri ve diğer personel ile avukatlar, kolluk görevlileri, adli tıp uzmanları gibi soruşturma sürecinde görev alanların görüşlerinden yararlanılmalı, hizmet alan konumdaki bireylerin talep ve isteklerine önem verilmelidir. Tam katılımı sağlamaya yönelik olarak soruşturma bürolarında görevli Cumhuriyet Savcılarını ile belli periyotlarla toplantılar yapılmalı, soruşturmalarda aksayan yönler ve yapılması gerekenler konusunda fikir alışverişlerinde bulunmalı, soruşturmaların sonuçlandırılmasına yönelik en kısa ve kolay yoldan yapılan işlemler paylaşılarak bu işlemlerin tüm büro tarafından uygulanması sağlanmalıdır. Tüm bunlar uygulanırken hata ve eksikliklerin tespiti halinde gereğinin yapılacağı vurgusu yanında daha çok yerinde ve zamanında yapılan işler konusunda personelin ödüllendirileceği en azından takdir edileceği vurgusu argüman olarak kullanılmalıdır. Soruşturma bürolarında görevli personelin görüşlerinden yararlanmaya yönelik toplantılar ve bilgi paylaşımı yapılmalıdır. Toplantılar öncesi toplantıya katılacaklar toplantı gündemi hakkında yazılı olarak bilgilendirilmeli, toplantıya hazırlıklı gelmeli, toplantı sonrası toplantı tutanağı ilgililere tebliğ edilmelidir. Bunun yanında soruşturmaların yürütülmesinde görev alan kolluk görevlileri, adli tıp ve bilirkişi uzmanları ile taraf avukatlarının da fikirlerine değer verilmeli, soruşturmaların hızlı ve etkin yürütülmesine yönelik görüşleri dikkate alınmalıdır. Hizmet alıcı konumundaki tarafların ve ilgililerin makul ve çözüme yönelik talepleri değerlendirilmeli, söz gelimi tarafların zaman ve mesai kaybını önlemeye yönelik olarak, şüpheli, müşteki ve tanıkların adliyeye gelerek ifade vermeleri konusunda randevu sistemi uygulanabilmelidir.

Toplam kalite yönetiminin eğitim unsurunu savcılık soruşturma bürolara özelinde irdelenecek olursak; Eğitimin Cumhuriyet Başsavcılıkları soruşturma bürolarında uygulanması öncelikle hedef kitlenin tespiti ile başlamalıdır. Soruşturma bürolarındaki hedef kitle, öncelikle büroda görev yapan



Cumhuriyet savcılarını, zabıt kâtipleri, müdürler ile adliyede görevli sosyolog, psikolog, yeminli bilirkişiler, yardımcı personel, stajyerler, diğer çalışanlar ile soruşturma bürolarındaki soruşturmalarda taraf olabilecek kişileri ve özellikle dezavantajlı kişileri kapsamalıdır. Eğitim konusunda teori ve uygulamayı bağdaştıran çalışmalar yapılmalı, eğitim faaliyetine katılacak büro çalışanlarına hukuk ve eğitim formasyonu alma imkânı sağlanmalıdır. Hakimlik, savcılık, avukatlık stajı yapanlar ile göreve yeni başlayan kâtiplerin eğitim formasyonuna sahip kişiler tarafından yetiştirilmeleri gerek mesleki gelişimlerine gerekse işlerin daha sağlıklı ve süratli yürütülmesine katkı sağlayacaktır. Özellikle savcı adaylarına adaylık süresi içerisinde birtakım iş ve işlemlerin yapılması konusunda yetki verilmesi iş yoğunluğunun azalmasını sağlayacaktır. Eğitim faaliyetleri günün koşullarına ve teknolojik ilerlemeye uygun olarak düzenlenmelidir. Bu kapsamda zabıt kâtiplerinin dakikada yazması gereken kelime sayısı güncellenmeli, ofis programları, CD ve DVD inceleme konuları gibi hususlar sınav içeriklerinde yer almalıdır. UYAP sisteminin kullanılması ve kararların büyük oranda Cumhuriyet Savcılığı tarafından yazılması nedeniyle savcılar için de klavye eğitimini zorunlu kılmaktadır. Soruşturma bürosu çalışanlarının sürekli eğitimi için soruşturma bürosu savcılarını, zabıt kâtipleri ve soruşturmalarda etkin rol oynayan kolluk kuvvetleri ile adalet çalışanlarının eğitimi için teknoloji ve kalite odaklı "Soruşturma Eğitim Merkezleri" kurulmalıdır. Eğitim merkezleri özellikle buldukları bölgede adalet ile ilgili eğitim veren orta dereceli okullar, meslek yüksekokulları ve üniversiteler ile işbirliği yaparak hukukun gelişimine ve bölgede hukuk bilincinin yerleşmesine katkı sağladığı gibi dezavantajlı gruplar ve benzerleri için de proaktif yaklaşımla eğitim projeleri yürütmelidir. Eğitim alanlarının eğitim psikolojisi ve adalet duygusunu en iyi şekilde bütünleştiren, çağın gereklerine uygun şekilde oluşturulması ve tefrişi sağlanmalıdır. Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ile adeta küçük bir köy haline dönüşen dünyamızda hukukun gelişimine katkı sağlanması amacı ile uzaktan eğitim özel bir önem arz etmektedir. Bu nedenle soruşturma bürosu çalışanları ve büroya yardımcı adliye çalışanları ile diğer çalışanlar uzaktan eğitimle desteklenmelidir. Zira günümüzde yaygın ve etkili olarak kullanılan uzaktan eğitim ile teori ve pratiği birleştirmesi daha kolay olacaktır. Böylece sürekli değişen mevzuatın gerek çalışanlar, gerekse bireyler açısından takibi mümkün olacaktır. Soruşturma bürolarında hukuk metinlerini inceleme, yabancı mahkemelerdeki yargılamaları izleme, ileri soruşturma tekniklerini öğrenme amaçlarına yönelik sunum yapılması, dizi ve filmlerin izletilmesi, kitap okuma kulüplerinin kurulması gibi hususlar soruşturma büroları eğitim faaliyetleri için düşünülebilecek hususlardır. Zabıt katibi alımında 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 eksiksiz 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 çıkarılması hedeflenebilir. Yazma hızının belli bir kelime düzeyinin üzerine çıkması durumunda klavye tazminatı ödenmesi çalışanların bu konudaki isteğini ve eğitime katılma oranını artıracaktır. Zabıt kâtipleri 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 aktarma konusunda aktif çalışma hayatından ayrılmış kişilerin eğitim faaliyetine katılmasına imkân sağlanmalı, bu konuda gerekli yasal düzenleme yapılmalıdır. Üst düzey görevliler dışındaki zabıt katibi ve diğer çalışanlarında uluslararası projeler kapsamında yurt dışına çıkışlarına ve farklı

lkelerdeki soruşturma bürosu faaliyetlerini yerinde görmesi imkânı sağlanmalıdır (akmakkaya, 2016:1035). Toplam kalite yönetimine özgü yukarıda yer verilen faaliyetlerin uygulamaya geçirilmesi ile çalışanların motivasyonu artırılmış olacaktır.

Adalet hizmetlerinde ve soruşturma büroları özelinde de kaliteli hizmet verilebilmesi ve bunun sürekliliği için süreç odaklı yönetim anlayışı önemlidir. Proses (sistem) yaklaşımı anlayışı ile soruşturma büroları adli hizmetlerinin iyileştirilmesi, hizmetin üretim aşamasından nihai sunum aşamasına kadarki süreçlerde yaşanan hataların giderilmesine, vatandaşa hızlı, kaliteli, etkin ve adaletli hizmet sunmayı sağlayacaktır. Soruşturmaların kolluk kuvvetlerine başvurma yolu ile ya da direkt Cumhuriyet Başsavcılıkları müracaat büroları veya ilgili bürolarına yapılan ihbar ve Őikayetler zerine başlatılması sürecinde; ilgili kolluk kuvveti ve yardımcı kuruluşları (olay yeri inceleme, kriminal büro, adli tıp vb.) ile müracaat büroları, diğer soruşturma büroları, sulh ceza hakimliği, emanet büro ve diğer ilgili bürolar arasındaki koordinasyon sağlanmak suretiyle, yapılan işlemler denetlenerek standart sağlanmalı, benzer Şikayet ve soruşturmalarda aynı doğrultuda kararlar verilmesi, adalet duygusunun gerek Şekli gerekse içerik olarak etkin ve sağlıklı bir Şekilde sunulması sağlanmalıdır. Adli hizmetlerde müşteri odaklı yönetim felsefesi, hizmet sunulan kişilerin vatandaş olarak görülmesi ve üstün otoriteye sahip devlet aygıtı içerisindeki bağımsız yargı tarafından en adil ve güvenilir kararların verildiği düşüncesi taşımalarını gerektirir.

Adli hizmetler içerisinde önemli bir birim olan soruşturma büroları bu anlamda Cumhuriyet başsavcılığı hizmet faaliyeti bütünü içerisinde değerlendirilmelidir. Genel olarak Cumhuriyet başsavcılığı hizmetlerinin mevcut durumu, hedefi, gelmek istediği nokta gibi hususlar somut veriler ve yazılı metinlerle ortaya konulduktan sonra yaşanan sorunların açılması ve hedeflere ulaşılması için soruşturma büroları özelinde yapılması gerekenler kalite yönetim sistemi yolu ile stratejik planlar hazırlanarak geerleştirilmeye çalışılmalıdır. Bu kapsamda soruşturma bürolarında evrakların bekleme süresi, soruşturmaların yürütülmesine yönelik yapılan işlemlerin zamanında yapılıp yapılmadığı, yapılması gereken işlemlerin bir bütün halinde görülüp eř zamanlı yapılıp yapılmadığı, yapılan işlemin bir sonraki işlemin yapılması için beklenmesinin gerekip gerekmediği, ilk müracaat anında yapılabilecek işlemlerin yapılmama nedenleri, soruşturmaların sonuçlandırılma hızı, verilen kararlardaki isabet oranı, iş yükü durumu gibi hususlar ortaya konulmalı, yapılanların olumlu ve olumsuz yönleri tartışılmalıdır. Sonraki aşamada sorunların çözümüne yönelik stratejik hedefler belirlenmeli, çalışanların görevleri net bir Şekilde ortaya konulmalı ve görevlerini en etkin biçimde yürütebilmeleri sağlanmalıdır. Planlanan hedeflerin uygulanması aşamasından sonra ise bunların geerleşme derecesi ölçülerek tüm yönleri ile değerlendirilmeli, aksaklıklar giderilerek hatalar düzeltilmelidir.

Yukarıda kısaca değinilen teknikler toplam kalitenin artırılması amacı ile kullanılmaktadır. Soruşturma bürolarında verilen adli hizmetlerin de TKY kapsamındaki teknik ve yöntemler kullanılarak ölçülmesi ve analizlerinin yapılması, hizmetlerin aksayan yönlerini göstermesi ve iyileştirilmesine yönelik önlemlerin alınması, nihayetinde daha etkin, adil ve süratli hizmet verilmesini sağlaması bakımından önemlidir.

Yukarıda sözü edilen TKY lm yöntemleri bu amaçla soruşturma bürolarına uyarlanarak kullanılmalıdır. En çok kullanılan Servqual yöntemi ile vatandaşın adli hizmetlerden beklentisi ve memnuniyeti ölçülmeli, bu yönde analizler yapılmalı ve bilimsel çalışma sayısı artırılmalıdır.

Bireylerin soruşturmaya yönelik hizmet beklentisi ile algıladıkları hizmet birbirine ne kadar yakın olursa verilen hizmetin kalitesi o kadar iyi demektir. Örneğin bireylerin soruşturma bürolarına müracaatında kolaylık sağlayacak bankolar olmalı, çalışanların gelen bireylere şüpheli ya da sanık olsa dahi güler yüzlü ve anlayışlı davranması ilk anda adalete olan bakış açısını göstermesi bakımından önemlidir. Verilen hizmetin aksayan yönleri ile daha iyi ve kaliteli hizmet için nelerin yapılabileceğine ilişkin bireylerin eleştirisi, görüş ve tavsiyeleri dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda diğer yöntemlerden Benchmarking yöntemi ile en iyi soruşturma hizmeti ortaya çıkarmaya çalışmak için diğer büro ve adliyeler ile kıyaslama yapılarak en iyisinin uygulanmasına çalışılmalıdır.

Diğer yandan istatistiki veriler ve anketler yolu ile de hizmetin aksayan yönleri ile beğenilen yönleri ortaya konulmalıdır. Bu kapsamda soruşturma büroları süzgecinden geçen soruşturmanın sonuçlandırılması sonrası, yargılama makamlarının verdiği kararlara göre eksik hususların olup olmadığı, yargılama makamlarının soruşturma aşamasında yapılması gerekli işlemi bizatihi kendisinin yapmak zorunda kalıp kalmadığı, verilen kararlarda soruşturma sonrası mahkemelere intikal ettirilen dosyalarla ilgili olarak verilen kararların iddianamelerde belirtilen hususlara paralel ve aynı doğrultuda verilip verilmediği, açılan davalarda çıkan beraat kararlarının oranı, takipsizlik kararları verilerek sonuçlandırılan dosyalara yapılan itirazlar üzerine takipsizlik kararlarının kaldırılmasına dair karar oranları, en önemlisi verilen kararların nihai olarak bireyler nezdinde tatmin edilirlilik düzeyi gibi hususlar soruşturma bürolarında verilen hizmetin kalitesinin bir göstergesidir.

Soruşturma bürolarında yürütülen faaliyetler ile ilgili toplam kalite yönetiminin unsurları eksiksiz olarak uygulanırken toplam kalite yönetiminin araçlarından da yararlanılmalıdır. Bu bağlamda kalite çemberi ve beyin fırtınası yöntemleri uygulanarak toplantılar yapılmalı, sorunlar ve çözüm önerileri tartışılmalı, yapılacak toplantılarda düşünme süreci altı şapka yöntemi ile sorun ve aksaklıklara ilişkin düşünceler ayrıştırılarak belli bir düzen içerisinde şekillendirilmelidir. Böylece belli bir konu üzerinde ilgisiz görüş ve düşünceler giderilerek zaman kaybı önlenecektir. Bu kapsamda soruşturma bürolarındaki adli hizmet ve faaliyetlere ilişkin eksiklik, uygulama hataları, faaliyet hızının yavaşlığının nedenleri gibi konularda çalışma yapmak üzere çalışma grubu oluşturulmalı, oluşturulan çalışma grupları soruşturma dosyalarından somut örnekler yolu ile sürecin etkinlik ve hızının artırılmasına ilişkin yeni süreçler belirlemeli, bunların uygulanması için powerpoint sunumları hazırlanarak tüm personele eğitim yolu ile ulaştırılmalı, soruşturma bürolarındaki iş ve işlemlerde belli bir standart sağlanmalıdır. Yukarıda anlatıldığı şekilde toplam kalite yönetiminin unsurlarının eksiksiz olarak uygulanması ile soruşturma bürolarında Toplam Kalite Yönetimi başarılı bir şekilde hayata geçirilebilecek ve savcılık soruşturma bürolarında iş yüküne karşı tedbir alınmış olacaktır.

### **Sonuç ve Değerlendirme:**

Toplam kalite yönetimi esaslarına uygun olarak dizayn edilecek olan soruşturma bürolarında TKY'nin felsefesine uygun olarak sunulacak olan hizmetler, adliye binasının girişinden başlamak üzere vatandaşın güler yüzle karşılanması, danışma bankolarının bulunması ile iş ve işlemleri için doğru yönlendirilmesi, hizmeti en kısa sürede, sorunsuz ve tatmin edilmiş şekilde almasının sağlanması yolu ile hedeflenen amaca ulaşılabilir hale gelecektir.

Birikim ve kazanımlarını yeterli görmeyen, daha iyi ve kaliteli hizmet sunabilmek için sürekli bir araştırma ve geliştirme düşüncesinde olarak çalışan adalet personeli hizmet alan bireyler ve hizmet biriminin tepe noktasındaki idarecileri de etkileyerek, karşılıklı etkileşim ve sunulacak imkanlar ile hizmetin daima en ileri seviyede olmasını sağlayacaktır. Çalışanlar TKY ilke ve prensipleri doğrultusunda en iyiyi hedeflemeli, teknolojiye ve yeniliklere açık olmalı, kendilerini geliştirerek edindikleri bilgi ve tecrübeleri paylaşmalı, kurslar, seminerler ve eğitim faaliyetlerine aktif olarak katılarak TKY'nin sürekli iyileştirme faaliyeti yolu ile bulunduğu hizmet biriminin etkinliğine ve kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunmalıdır. Bu kapsamda çalışmamızda soruşturma bürosu savcıları, müdürleri, zabıt kâtipleri, yardımcı personeli, görevli kolluk birimi mensupları ile tüm adalet çalışanların için eğitim alınabilecek ileri teknoloji içeren ve TKY odaklı hizmet verebilecek "Soruşturma Eğitim Merkezleri" kurulması ile TKY ilkelerinin eksiksiz uygulanması için yapılabilecekler ve sürekli iyileştirme önerileri çalışmamızda sunulmuştur. Yargılama faaliyetinin mutfağı niteliğindeki soruşturma bürolarında sonradan telafisi imkansız durumların yaşanmaması, maddi gerçeğin ortaya çıkmasını sağlayacak en sağlıklı kararların verilebilmesi amacıyla birimdeki tüm çalışanların TKY ilkeleri çerçevesinde ortak bir gayretle, takım ruhuyla ve özenle çalışmalıdır. Yapılan işlerde belli standartlar belirlenerek sıfır hata amaçlanmalıdır. Sürekli iyileştirme unsurunun TKY'nin en önemli unsurlarından biri olduğu unutulmamalı, yukarıda yer verdiğimiz iyileştirme önerileri ve yenileri ile sistem üzerinde sürekli yenilik yapılmalıdır. Toplam kalite yönetiminin getireceği sistem yaklaşımı ile işlerin hızlı ve belirli kurallar çerçevesinde yapılması mümkün olacaktır. Yukarıda açıklamaya çalıştığımız hususlar doğrultusunda TKY'nin ilke, prensip, felsefe ve uygulamaları yolu ile soruşturma bürolarında yapılacak düzenleme ve iyileştirmeler sonucu etkin, hızlı ve tarafları maksimum ölçüde tatmin eden kararların verilmesi toplumda adalete olan güveni artıracak, bireyler hukuk ve adaletin var olduğunu yaşayarak göreceklidir.

### **Kaynakça:**

- Akbaba, Lütfiye (2010). *Toplam Kalite Yönetiminde Sürekli İyileştirme*, T. C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul s. 15-16.
- Anagün, Ahmet Sermet; Soy, E. *Yedi Yeni Kalite Aracı*, Erişim Tarihi: Mayıs 2018, <http://docplayer.biz.tr/51972070-yedi-yeni-kalite-araci-yedi-yeni-kalite-araci-surecten-toplanan-verilerin-analizlerini-ongoren-basit-problem-cozme-tekniklerinden-farkli-olarak.html>
- Aydoğanoglu, Erkan (2003). *Eğitimde Kalite Gerçeği*, Eğitim Sen Yayınları, Mesleki Eğitim Dizisi 3, Ekim 2003, s.38.
- Büyükalaca, Orhan & Gül, Aykut: Proje Araştırmacıları: Efeoğlu, Efe; Ergün, Bahadır; Keleş, Ceyda; Sezgin, A. Aslı; Yakut, Emre (2009). *Osmaniye İli Swot Analizi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Erişim Tarihi: Eylül 2013, <Http://osmaniye.edu.tr/dosyalar/Pdf/02042010swot.Pdf>
- Çakmakkaya, Baki Yiğit (2016). *Yaşam Boyu Eğitim Anlayışının Yargı Çalışanları Açısından Değerlendirilmesi*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 44. s.1035.

- Çakmakkaya, Baki Yiğit; Batur, Necat; Erbay, Muteber; Kopuz, Ayşe; Akpınar, Teoman (2015). *Adliye Binaları ve Toplam Kalite Yönetimi*, Bilge Yayınevi, Ankara, s.33.
- Çakmakkaya, Baki Yiğit / Batur, Necat / Akpınar, Teoman (2014) *Adalet Hizmetleri ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, S. 7
- Çakmakkaya, Baki Yiğit / Akpınar, Teoman / Batur, Necat (2013). *Toplam Kalite Yönetimine Güncel Yaklaşım*, Legal Yayıncılık A.Ş., İstanbul, s.3.
- Erdoğan, Özer (2008). *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, s.1.
- Esen, Şaban: *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Toplam Kalite Yönetimi*, Erişim Tarihi: Mayıs 2018, <http://adem.bartın.edu.tr/upload/tky.pdf>; <https://www.slideshare.net/erhanık/toplam-kalite-yonetimi-29688524>
- Kalaycı, Nurdan (2008). *Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Göz Ardı Edilen Unsurlardan Tky Merkezi ve Eğitim Programları*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Bahar, 6 (2), s.164.
- Kılıç, Bilal (2011). *Kalite Çemberleri ve Sorun Çözme Yöntemleri*, Tübitak Bigem Dergisi, Cilt: 3, Sayı 6, Mayıs-Ağustos, s. 66.
- Nakiboğlu, Mahmure (2003). *Kuramdan Uygulamaya Beyin Fırtınası Yöntemi*, Erişim Tarihi: Mayıs 2018, [Http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2003\\_3/341-353.Pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2003_3/341-353.Pdf)
- Odaman, Serkan & Özer, Pınar Süral: *Yargıda Kalite Eksikliği ve Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Çözüm Önerileri*, Erişim Tarihi: Şubat 2018, [Http://www.Canaktan.Org/Yonetim/Toplam\\_Kalite/Kamuda-Toplam-Kalite/Serkanodaman-Yargida-Kalite-Eksiklik.Pdf](http://www.Canaktan.Org/Yonetim/Toplam_Kalite/Kamuda-Toplam-Kalite/Serkanodaman-Yargida-Kalite-Eksiklik.Pdf).
- Özer, Mehmet Akif (2006). *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarına Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar*, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8/3, s.177.
- Özmutaf, Nezih Metin (2010). *Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt:2, Sayı: 2, s. 67.
- Saraç, Osman (2005). *Benchmarking ve Stratejik Yönetim*, Sayıştay Dergisi, Sayı 56, S. 54-55.
- Şimşek, Muhittin (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, s.1.



Toraman, Aynur (2010). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Maliyet Hesaplaması: SDÜ Araştırma Uygulama Hastanesi Uygulaması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta, s.56.

Uryan, Burcu (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*, Erişim Tarihi: Ocak 2018,  
<https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>

Ustasüleyman, Talha (2011). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi, Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 13/2, s.74.

Yücel, Mustafa (2013). *Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış, Cilt: 12, Sayı: 44, s. 84.

<https://kaliteblog.wordpress.com/tag/proses-yaklasimi-nedir/>, Erişim Tarihi: Mayıs 2018.