

**KAMUDA HİZMET KALİTESİ: KOLLUK HİZMETLERİ ÖRNEĞİ\*****Service Quality in Public Sector: Security Services Case****Süleyman SÖZEN\*****Özet**

**K**amu yönetimi yeni bin yıla çok önemli değişimler yaşayarak girdi. Bu değişimlerden birisi de kalite yönetimi uygulamalarıyla kamu hizmet kalitesini iyileştirme çalışmalarıdır. Her ne kadar hizmet kalitesinin ölçümü ile ilgili güçlükler varsa da 1990'lı yıllardan itibaren bir çok gelişmiş ülke polis örgütlerinde hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik programlar yaygınlık kazanmıştır. Bu çalışmada kalite kavramına ilişkin değişik tanımlara kısaca değinildikten sonra, genelde kamu hizmetlerinde özelde de kolluk hizmetlerinde kalite konusu hizmet kalitesi bileşenleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Son bölümde de konu Türkiye perspektifinden genel olarak değerlendirilmekte ve Türk kamu yönetimi sisteminde kalite uygulamalarını güçleştiren etmenler üzerinde durulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Kalitesi, Kalite Yönetimi, Kamu Hizmeti, Kolluk.

**Abstract**

**P**ublic administration has entered to the new millennium by experiencing significant changes. One of them has been the efforts to improve public service quality through quality management techniques. Although there are difficulties regarding service quality measurement, since the 1990s the programs aiming to improve service quality have been increased in most developed countries' police organizations. This study first explains different meanings of quality concept. Following this, the subject of quality in public administration, in general, and in the police, in particular, is considered within the framework of service quality components. The final section looks at the subject from the Turkey's perspective and examines the factors which make difficult the implementation of quality initiatives within the Turkish public administration system.

**Key Words:** Service Quality, Quality Management, Public Service, Police.

\* Bu makale 22-23 Ocak 2004 tarihinde Ankara'da Polis Akademisinin düzenlediği "Uluslararası İç Güvenlik Yönetimi" Konferansında sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Yard. Doç. Dr., Anadolu Üniv., İİBF.

PBD, 7(3) 2005, ss. 1-15

## Giriş

Kamu yönetimi yeni bin yıla çok önemli değişimler yaşayarak girdi. Kökleri 1980'li yılların ilk yarısına kadar uzanan reformlar, kamu örgütlerinin yapı ve işleyişini derinden etkiledi. Bu reformlar, geleneksel kamu yönetiminden bir kopuşu ifade etmek için literatürde “Yeni Kamu Yönetimi” (YKY) yaklaşımı olarak nitelendirildi (Hood, 1991). Yeni kamu yönetimi anlayışının temelinde, özel işletme yönetimi uygulamaları ve yöntemlerinin kamu yönetimine transfer edilmesi vardır. Köken olarak bir özel işletme yönetim yaklaşımı olan kalite yönetimi de bunlar arasında olup, kamu hizmetlerinde kalite iyileştirme çalışmaları 1990'lı yıllardan itibaren hız kazanmıştır (Prowle, 2000).

Bu çalışmada kalite kavramına ilişkin tanımlara kısaca değinildikten sonra genelde kamu hizmetlerinde kalite, özelde de kolluk hizmetlerinde kalite konusu ele alınacaktır. Bu bağlamda kolluk hizmetlerinde kalite yaklaşımını ortaya çıkaran faktörler üzerinde durulacak ve hizmet kalitesinin bileşenleri kolluk hizmetleri çerçevesinde tartışılacaktır. Bu genel değerlendirmelerin ardından son bölümde de konu Türkiye perspektifinden değerlendirilecektir.

### 1. Kalite Nedir?

Kalite kavramı, günlük yaşamda sıklıkla kullanılmakla birlikte, herkesin üzerinde anlaştığı bir “kalite” tanımı yapılamamıştır. Dolayısıyla, kalitenin niteliklerine ilişkin bireylerin algılamaları farklı olabildiği için, bir hizmet veya ürünün kalitesi hakkında farklı görüşler ortaya çıkabilmektedir. Literatüre bakıldığında kalite ile ilgili olarak şu tanımları görüyoruz (Löffler, 2001; Kavrakoğlu, 1998).

- Kalite, müşterinin mal ya da hizmet ile ilgili olarak duyduğu doyum ve hoşnutluk düzeyidir.
- Kalite, müşterinin istediğidir.
- Kalite, kusursuz veya sıfır hatalı ürünün yaratılmasıdır.
- Kalite, her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir.
- Kalite, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Kalite, amaçlara uygunluktur.
- Kalite, istenen özelliklere uygunluktur.
- Kalite, standartlara uygunluktur.
- Kalite, müşterinin parasının değerini almasıdır.

Yukarıda verilen kalite tanımlarından da anlaşılacağı gibi, kaliteyi belirleyen en temel unsur, verilen mal ve hizmetin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesidir.

## 2. Kamuda Hizmet Kalitesi

Bilindiği gibi, kalite konusunun önem kazanması ve kalite yönetimi anlayışı ilk defa, İkinci Dünya Savaşından sonra imalat sektöründe faaliyet gösteren endüstriyel işletmelerde ortaya çıkmıştır. Daha sonra hizmet işletmelerinde ve kamu örgütlerinde uygulanmaya başlamıştır. Kalite yönetiminin özel sektör işletmelerinde yaygınlık kazanmasının temelinde yatan ana neden, bu yaklaşımın rekabette üstünlük sağlamasıdır. Küreselleşme olgusu ve yoğun rekabet, işletmeleri “daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı” mal ve hizmet üretmek zorunda bırakmıştır (Kavrakoğlu, 1998).

Kamu kesiminde rekabetin ve dolayısıyla sağlanan hizmetin bir alternatifi olmadığı için son zamanlara kadar hizmetlerin maliyeti üzerinde ciddi olarak durulmamıştır. Fakat ekonomik zorluklar ve yaşanan mali kriz, hükümetleri kamu harcamalarının azaltılması, daha az kaynakla daha fazla hizmet üretme arayışlarına yöneltmiştir. Ayrıca, kamu kesiminin sunduğu hizmetlerin etkinliği toplumsal zenginliğin ayrılmaz bir parçasını oluşturduğu ve hizmet kalitesinin yükselmesiyle kamu kurumlarının daha verimli hale gelerek kamunun ekonomi üzerindeki yükünü de hafifleteceği ileri sürülmüştür. Böylece, vergileri artırma gerekliliği azalacağı için iç piyasanın küresel piyasada daha rekabetçi bir konuma gelmesi söz konusudur.

Birey açısından bakıldığında ise kamu kurumlarının sunduğu hizmetlerden memnun olan vatandaş vergisini ödemeye daha istekli olacaktır. Eğer verilen hizmet memnuniyet verici düzeyde ise, vergi mükellefleri vergilerinin kendilerine kaliteli hizmet olarak geri döndüğünü görerek devlete güven duyarlar. Bu durum, kamu örgütlerine meşruiyet ve saygınlık kazandıracaktır. Kamu kesiminde kalite yönetimi uygulamaları, giderek yaygınlık kazanmaktadır. Ancak, kalite yönetimi yaklaşımının kamu yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanabilirliği konusunda ciddi kaygılar vardır.

Bilindiği gibi kamu yönetiminin faaliyet alanları çok geniştir. Bazı hizmetler, kalite yönetimi uygulamasına daha yatkın olup süreçlerin tanımlanması ve ölçülmesi daha kolay iken eğitim ve güvenlik gibi bazı hizmetlerde ise süreçleri tanımlamak ve ölçülebilir çıktılar ortaya koymak zordur. Ancak, tüm zorluklara rağmen kamu hizmetlerinde kalite iyileştirme çalışmaları artarak devam etmektedir.

## 3. Kolluk Hizmetlerinde Kalite

1990'lı yıllardan itibaren etkin ve kaliteli kamu hizmeti sunabilmek amacıyla özel sektör uygulamalarından esinlenen yeni kamu yönetim reform çalışmaları kamu örgütlerinde gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Polis örgütleri de bu yeni yaklaşımlardan etkilenmiş ve sundukları hizmetin kalitesini iyileştirme arayışına girmişlerdir. Polislik önemli bir kamu

hizmeti olup polisin çalışmaları vatandaşların yaşam kalitesi üzerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, kolluk hizmetlerinde kalite yaklaşımını ortaya çıkaran faktörler üzerinde durulacaktır.

### **3.1. Kolluk Hizmetlerinde Kalite Yaklaşımının Ortaya Çıkışı**

Son on beş yıldır, başta ABD ve İngiltere olmak üzere bir çok gelişmiş ülkede polisin hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik programlar yaygınlaşmıştır. Bu programlar, “Müşteri Odaklı Polislik” (Customer Oriented Policing), “Polis Hizmetinde Kalite Yönetimi” (Quality Management in the Police Service), “Toplam Kalite Polisliği”, (Total Quality Policing), “Toplum Destekli Polislik” (Community Policing), “Sorun Çözmeye Odaklı Polislik” (Problem Oriented Policing) ve “Hizmet Kalitesi” (Quality of Service) gibi başlıklarla sunulmaktadır (Warcup, 1992; Galloway, 1994; Waters, 1996).

Burada özet olarak, hizmet kalitesini iyileştirme politikalarının niçin gelişmiş demokratik ülkelerde ortaya çıktığı sorusu üzerinde durulacak ve bu değişimi ortaya çıkaran dinamikler bağlamında da Türkiye ile ilgili değerlendirmeler yapılacaktır.

Bu bağlamda üç ana faktör ileri sürülebilir. Birinci faktör siyasal rejimin doğasıdır. Polisin toplumdaki işlevlerine makro düzeyde bakıldığında “güç kullanmak” ve “hizmet sunmak” olmak üzere temelde iki yönü olduğu söylenebilir. Şüphesiz her ülkede polis bu iki işlevi de yerine getirmektedir ama hangisinin daha ağırlıklı ve öncelikli olduğunu belirlemede o ülkenin siyasal rejimi etkili olmaktadır. Gerçekten polisin görev alanını ve yetkilerinin sınırını belirlemede en etkin faktör siyasal rejimin doğasıdır. Örneğin, siyasal otoritenin bir meşruluk arayışı içinde olmadığı, yönetimin yönetilenlere karşı hesap verme sorumluluğu taşımadığı bir otoriter devlet düzeninde kolluğun en temel işlevi mevcut rejimin devamını sağlamak olmaktadır. Dolayısıyla, bu tür ülkelerde vatandaşların istek ve beklentilerine duyarlı olan, hizmet kalitesini iyileştirme yönünde stratejiler geliştirerek meşruiyet arayan bir kolluktan söz edilmesi çok güçtür.

Diğer taraftan demokrasi ve hukuk devleti anlayışının yerleştiği ülkelerde kolluk, vatandaşların taleplerine ve beklentilerine cevap vermek zorunluluğunu hissetmekte olup devlet-birey ilişkilerinde bireyin konumu güçlüdür. Siyasal rejimin kolluk üzerindeki etkileri İspanya örneği ile daha net açıklanabilir. İspanya'da Franco Rejimi dönemi (1939-1975) kolluğu ile, bugünkü demokratik ve Avrupa Birliği üyesi İspanya'sının kolluğu arasında görev, yetki, sorumluluk ve uygulama açısından önemli farklar vardır. Franco döneminde kolluk, açıkça iktidarın silahlı bir gücü olup siyasal amaçlar için kullanılırdı. Oysa, İspanya'da demokrasiye geçildikten sonra insan hakları ve özgürlükleri Anayasal güvence altına alındı, polis de

geleneksel antidemokratik davranış ve uygulamalarını terk ederek profesyonel bir modele doğru çok hızlı bir şekilde değişmek zorunda kaldı (Lasierra, 2002). Yine aynı şekilde, siyasal rejimin polisin işlevini belirlemedeki etkin rolü Güney Afrika örneğinde açıkça görülebilir. Irk ayrımcılığının (apartheid) hüküm sürdüğü yıllarda Güney Afrika polisinin en temel işlevi, siyahları kontrol ve denetim altında tutmaktı. Bu amaçla polis çok geniş yetkilerle donatılmıştı (Brewer, 1994). Bugün ise ırka dayalı ayrımcı yönetimin son bulup demokrasiye geçişle birlikte Güney Afrika polisinde reform süreci başlatılmış ve bu konuda Belçika Jandarmasının toplum destekli polislik modelini uygulamak için Belçika ile işbirliğine gidilmiştir (Bergmans, 2002).

Özetlemek gerekirse, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamayı amaç edinen hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik uygulamalar ancak demokrasi ve hukuk devleti anlayışının yerleştiği, kurumsallaştığı toplumlarda mümkündür. Çünkü demokratik toplumlarda siyaset ve yönetim meşruiyet temelini halktan almaktadır. Kamu kurumları da varlık nedenlerini meşrulaştırmak, finansman kaynağı olarak kullanılan vergilerin kaliteli hizmet olarak vatandaşa geri döndüğü düşüncesini toplumda egemen kılma sorumluluğunu taşımak durumdadırlar. Bu bağlamda kamu örgütleri günümüzde meşruiyet sağlayıcı araç olarak çağdaş yönetim yöntemlerinden birisi olan Toplam Kalite Yönetimine başvurumaktadırlar.

İkinci faktör, siyasal iktidarların uygulamaya koydukları kamu yönetimi reform politikaları ve bunun polise yansımasıdır. Polis örgütlerinin içinde yer aldığı çevrede yaşanan değişimler, er ya da geç polisi de etkilemektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi Batı ülkelerinde 1980'lerden sonra ortaya çıkan "Yeni Kamu Yönetimi" anlayışı polis örgüt ve yönetiminde kapsamlı bir değişime yol açmış, örneğin İngiltere'de polis her ne kadar ilk yıllarda yeni kamu yönetimi reformlarından etkilenmemişken bu reformlar gecikmeli de olsa daha sonra yoğun bir biçimde uygulanmıştır (Sözen, 2002).

Üçüncü ana etken, halkın polise olan güveninin azalması ve dolayısıyla poliste bir meşruiyet sorununun ortaya çıkmasıdır. Polis yönetiminin bu sorunu aşma yönünde hizmet kalitesini iyileştirme programlarına yöneldikleri görülmektedir. Polisin kendisi de vatandaşın güvenini yeniden kazanmak için değişimin gerekli olduğunu kabullenmesi reformu gerçekleştirmek açısından önemlidir. Bu konuda Londra Metropol Polis Müdürü Sir Peter Imbert'in 1989'da uygulamaya koyduğu "Plus" programı ile İngiltere'de üç polis meslek örgütünün ortaklaşa olarak 1990 yılında "Polislik Uygulamaları İncelemesi" (Operational Policing Review) başlıklı ayrıntılı bir çalışma örnek olarak gösterilebilir. Bu çalışmalar daha sonra ulusal düzeyde "hizmet kalitesi" (Quality of Service) programı uygulamasına öncülük etmişlerdir (Waters, 1996). Aynı şekilde, toplum destekli polislik anlayışı Amerika, İngiltere ve Kanada başta olmak üzere

gelişmiş bir çok ülkede polis ile halk arasında ortaya çıkan ve gittikçe de büyüyen güvensizlik sorununu gidermeye ve karşılıklı güven ve ortaklık anlayışı içinde kamu düzeni sorununu çözmek için ortaya çıkmış ve büyük ölçüde benimsenmiştir (Rosenbaum, 1994).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, genel olarak kamuda ve özelde kolluk güçlerinde, hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik reform politikalarının yaygınlık kazanmasının altında yatan nedenlerden birisi kaliteli hizmet sunumunun yönetime sağladığı meşruiyettir. Çünkü kalite yönetiminin özünde müşteri memnuniyeti vardır. Kamu hizmetinden yararlananların memnuniyet düzeyi yönetime duyulan güveni belirleyeceği kabul edilmektedir. Örneğin, 1993 yılında ABD Başkan Yardımcısı Al Gore'a "Kalite Yönetimi" danışmanı olan Bob Stone, gerçekleştirdikleri kalite yönetimi çalışmalarıyla ABD vatandaşının devlete olan güvenin arttığını ve 1994 yılında ABD vatandaşlarının sadece yüzde 20'si kamunun yaptığı işleri doğru ve güvenilir bulurken bu gün bu oranın yüzde 40'a çıktığını ifade etmiştir (Hürriyet, 28 Nisan 2000).

### **3.2. Hizmet Kalitesi Bileşenleri ve Kolluk Hizmetleri**

Kalite yönetimi bir sistem yaklaşımıdır. Sistemin bir bölümünde meydana gelecek bir hata bütün sistemi etkileyecektir. "Bir zincir en zayıf halkası kadar sağlamdır" sözü sistemin tüm bileşenlerinin güçlü olması gerektiğini ifade eder. Kamu hizmetlerinde kalite yönetimi uygulamasını müşteri memnuniyeti, kalite kriterleri ve ölçümü ile üst yönetim bağlamında ele almak yararlı olacaktır.

#### **3.2.1. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti kalite yönetiminin en temel ilkesidir. Yukarıda verilen kalite kavramının tanımlarından da anlaşılacağı üzere, hizmet kalitesini ölçmede örgüt üst yönetimi tarafından belirlenen ölçütlerin değil, müşteri istek ve beklentilerinin belirleyici olması temel amaçtır. Bu nedenle müşteri odaklı hizmet anlayışının bir söylem olarak kalmaması, uygulama düzeyinde etkili olabilmesi ancak hizmet sunulan kesimlerin beklentilerinin karşılanması ile mümkündür. Bunu başarmanın yolu da müşteri beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi ve hizmetin bu beklentileri gerçekleştirmeye odaklanmasıdır. Bu amaçla müşteri anketleri, öneri kutuları gibi çeşitli araştırmalar yapılmaktadır.

Kamu yönetiminde kalite yönetiminin temel unsuru olan müşteri-odaklılık sıkça gündeme gelmektedir (Osborne ve Gaebler, 1992). Fakat, kamuda vatandaşın müşteri olarak algılanılmasında bir takım zorluklar vardır (Nohutçu, 2003). Her şeyden önce, kamu yönetiminde rekabet yokluğu, kâr güdüsünün olmaması, hizmetlerin tekeli bir ortamda

sunulması verilen hizmetten müşterinin memnun olup olmadığının önemsenmemesine yol açmakta, ayrıca, kamu hizmeti sunan kuruluşlar çok, değişken ve birbirleriyle çatışan talepleri olan tarafların (paydaşların) beklentilerini kıt kaynaklar kullanarak yerine getirmeye çalışmaktadır (Tak, 2002). Bir diğer deyişle, kamu kurumlarının muhatabı sadece müşteriler (hizmetten yararlananlar) olmayıp, yürütme organı, parlamento, vatandaşlar, vergi verenler, medya, sendika ve meslek kuruluşları gibi birçok ilgili taraf vardır. Ayrıca, tüm bu tarafların talepleri her zaman örtüşmez ve çoğunlukla çatışma halindedir.

Tüm bu zorluklara rağmen kalite yönetiminde kamu örgütlerinin vatandaşı müşteri olarak algılaması önemlidir çünkü kalite ile ilgili tanımların bir çoğunda yer alan ortak özellik kullanıcıların istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik olmasıdır. Kamu örgütleri bazen var olma amaçlarından uzaklaştıkları, hatta bazen de temel varlık nedenlerinin kamuya hizmet etmek olduğunu unuttukları eleştirilerine muhatap olmuşlardır (Osborne ve Gaebler, 1992). Bunun önüne geçmek için kamu örgütleri kendi görev alanlarıyla ilgili olarak öncelikle hizmet kullanıcılarının kimler olduğunu, daha sonra bu ilgili tarafların istek ve beklentilerinin neler olduğunu tespit etmek ve sonrasında da bunları gerçekleştirmeye yönelik çalışmaktadır.

Yukarıda anlatılanlar kolluk hizmetleri için de geçerlidir. Galloway (1994), polis hizmet sunduğu vatandaşların müşteri olduğunu belirtmiştir. Fakat poliste müşteri kategorileri çok çeşitlidir. Örneğin, arabası çalınan bir müşteri suç mağduru konumunda iken başka bir gün trafik suçu işleyen bir müşteri konumunda olabilir. Aynı kişinin bu iki farklı konumda polisten hizmet beklentileri değişik olabilir. Dolayısıyla, kolluk hizmetlerinde müşteri memnuniyetini sağlamak farklı yaklaşımları gerektirir (Warcup, 1992).

### 3.2.2. Hizmet Kalitesi Ölçütleri

Kalite kavramının ayrılmaz bir ögesi de ölçme ve değerlendirmedir. Genel olarak hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü ve iyileştirilmesi ürün kalitesini ölçmeye göre daha zordur. Çünkü genel nitelikleri itibarıyla, hizmeti ürünlerden farklı kılan bir takım özellikler vardır. Bir ürünün kalite düzeyi ölçme ve karşılaştırma yoluyla saptanabilir. Hizmetin soyut olma özelliği kalite ölçümünü zorlaştırır ve hizmetin somut yönleri istenmeden ağırlık kazanabilir. Bu da hizmet kalitesi açısından çok önemli olan soyut yönlerin yeterince değerlendirilmesini engelleyebilir. Hizmetin bir diğer özelliği de, hizmet alanla hizmet sunanın yüz yüze olmasıdır. Alıcıların birbirinden farklı olması, hizmet sunumundaki standartlaşmaya önemli sınırlamalar getirmektedir. Çünkü hizmetin “kişisel” boyutu da önemli bir kalite özelliğidir. Vatandaşların kamu örgütünün sunduğu hizmetten memnun olması sonuçta hizmet sunan görevlilerin performanslarına

bağlıdır. Anketler ve şikayet kutuları gibi yollarla hizmette kalite sağlanmaya çalışılır. Hizmetle ilgili bir başka özellik hizmet sunumu ve alımının eş zamanlı olmasıdır. Dolayısıyla bir hizmetin değerlendirilmesi anlık izlenimlerden oluşur. Çünkü hizmet sunumunun kendisi bir sunumdur. Alıcı, bir fiziki özellikleri olan bir ürün almamakta, hizmette ürün hizmet sunumunun kendisidir. Sonuç olarak kaliteyi de hizmetin yerine getiriliş biçimi belirleyecektir (Esin, 2004).

Hizmet kalitesinin ölçümü ile ilgili tüm bu zorluklara rağmen hizmet kalitesine ilişkin bazı ölçütler geliştirilmiştir (Parasuraman vd. 1988). Bu çalışmalarda hizmet kalitesi, gerçekleşen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki fark olarak tanımlanmıştır (Wisniewski ve Donnelly, 1996). Parasuraman ve arkadaşları, başlangıçta hizmet kalitesinin “erişebilirlik, iletişim, yeterlilik, nezaket, itibar, güvenilirlik, duyarlılık, güvenlik, fiziki görünüm ve müşteriye anlamak” gibi 10 bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir (Wisniewski ve Donnelly, 1996). Daha sonra yapılan bir çok ampirik araştırma ve psikometrik testlerle bu ölçütler geliştirilmiş ve beş ana hizmet kalitesi boyutundan oluşan SERVQUAL ölçeği oluşturulmuştur. Her hizmet sektörünün kendine özgü durumları olsa da aşağıda açıklanan bu beş boyutun tüm hizmet örgütlerine uygulanabileceği ileri sürülmüştür (Parasuraman vd. 1988).

**Görünüm (Tangibles):** Örgütün bina, tesis, ekipman ve personel kadrosunun görünümü.

**Güvenilirlik (Reliability):** Kurumun kamu hizmetlerini tutarlı şekilde, söz verildiği gibi sunma yeteneği.

**Güvence (Assurance):** Yönetici ve personelin hizmetin yerine getirilmesi için gereken bilgi ve beceriye sahip olma düzeyi, nezaketi, saygısı, vatandaşlara ve genel olarak çevreye karşı tutumu, vatandaşlarda güven, inanılabilirlik ve dürüstlük duygusu yaratma düzeyi, hizmetin herhangi bir şüphe, risk ve tehlikeye meydan verilmeksizin sunulma becerisi.

**Duyarlılık/Cevap Verebilirlik (Responsiveness):** Yönetici ve personelin vatandaşlara hizmet verme konusundaki istekliliği.

**Empati (Empathy):** Vatandaşların yöneticilere ulaşabilme ve kolaylıkla ilişki kurabilme olanağı, yönetici ve personel tarafından anlayabilecekleri bir dille bilgilendirilme ve dinlenme olanağı, yönetici ve personelin vatandaşların farklı ihtiyaçlarını anlamaya yönelik çabası (Tak, 2002).

Poliste hizmet kalitesini belirleyen kriterlerin neler olabileceğini İngiliz polisindeki uygulamalardan örnekler vererek açıklamaya çalışalım. İngiltere’de 1994 tarihli Polis Yasası (PMCA) yerel polis kurulunun ulusal hedefler doğrultusunda yerel polislik planı hazırlamasını öngörmektedir. Bu planda performans göstergeleri ve bunlarla ilgili hedefler ve standartlar yer almaktadır. Örneğin;

- Polis imdatı arayanların memnuniyet yüzdesi,



- Polis karakollarında verilen hizmetten müşterilerin memnuniyet yüzdesi,
- Bir şiddet suçu duyurusuna karşı polisin verdiği ilk müdahale ile ilgili suç mağdurlarının memnuniyet yüzdesi,
- Bir trafik kazası olayında polisin gösterdiği performanstan mağdurların memnun olma yüzdesi,
- Halkın, yaya ve araç devriyelerinin yeterliliği konusundaki memnuniyet yüzdesi (Nottinghamshire Police Authority, 1997).

Performans göstergeleri diğer benzer polis örgütlerinin değerleri ve ulusal ortalama değerler ile karşılaştırılmak suretiyle o yılki performans ölçülür. Bu bilgiler her yıl kitapçık halinde basılarak düzenli şekilde kamuoyunun bilgisine sunulur. Yukarıdaki göstergelerden de anlaşılacağı üzere İngiliz polisi mağdur odaklı bir hizmet anlayışı benimsemiştir. Suçun mağdurlarına karşı reaktif bir polislik yerine mağdurların mağduriyetini azaltıcı hizmetlere öncelik vermeyi temel politika olarak benimsemiştir.

Fakat şurası unutulmamalıdır ki, hizmet kalitesini sayısal verilerle ölçmenin bazı sakıncaları vardır. Bu durumda polisin kaynaklarını bu sayısal kriterleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlere yoğunlaştıracağı ve dolayısıyla bazı hizmet alanlarının ihmal edilebileceği endişesi dile getirilmektedir. Performans ölçümü “sayılarla oyuna” dönüşmemelidir. Örneğin, FBI başkanı Edgar Hoover personelinden daha fazla tutuklama isteyince, FBI ajanları sayıyı artırmak için yakalanması suçlulara göre daha kolay olan asker kaçaklarını yakalamaya odaklandılar (Osborne ve Gaebler, 1992). Tüm bu yan etkilerine karşın günümüzde genel yönetim hizmet kalite ölçütlerini terk etmek değil daha da geliştirerek anlamlı sonuçlar elde etmeye çalışmaktır. Kamu hizmetlerinde kalite ölçümü zordur. Dolayısıyla, kamu yönetiminde kalite çalışmalarıyla ilgili olarak doğru kalite ölçütleri ve göstergeleri seçmek, doğru bir değerlendirme aracı kullanmak ve ilgili tarafları doğru tespit etmek önem taşımaktadır (Löffler, 2001).

### 3.2.3. Üst Yönetimin Liderliği ve Çalışan Memnuniyeti

Hizmet kalitesini iyileştirme politikalarının oluşturulması ve uygulamaya konması konusunda üst yönetimin rolü ve önemi yadsınamaz. Üst yönetimin liderliği, üstün gayreti ve reform programlarına bağlılığı uygulamanın başarılı olmasında belirleyici olmaktadır. Üst yönetim, “kaliteli hizmet, çalışan memnuniyetinin sağlanması ile mümkündür” anlayışından hareketle iyileştirme sürecine personelin katılımını da sağlamalıdır. Çalışanların benimsemediği reform programlarını uygulamaya koymak çok zordur. Kalite yönetimi kültürünün güçlü şekilde yerleştiği kurumlarda yöneticinin rolü idareci ve denetçi olmaktan çıkarak “öğretici” (coach) ve “kolaylaştırıcı” role dönüşür. Kurum da öğrenen organizasyon olmak durumundadır. Kısaca, örgüt kültürünün kalite yönetimi ilkeleriyle uyuşması gerekir. Örneğin, kalite yönetiminin

örgütlerde başarıyla uygulanmasında tüm çalışanların katılımının önemi vurgulanmaktadır. Ancak, katı hiyerarşik yapı, kontrol ve cezalandırma merkezli, otoriter yönetim tarzının egemen olduğu kurumlarda katılımıcılığı gerçek anlamda sağlamak güçtür. Dolayısıyla, personeline güvenmeyen, onlara yetki ve sorumluluk devretmeyen bir üst yönetimin varlığı hizmet kalitesini iyileştirme çalışmalarını sekteye uğratar. Kalite yönetiminin temel ilkelerinden olan sürekli iyileştirmeyi (kaizen) gerçekleştirmek için üst yönetimin liderliği ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasına gerek vardır.

### **3.3. Nitelikli Personel: Kolluk Hizmet Kalitesinde Kritik Başarı Faktörü**

Hizmet kalitesinde can alıcı unsur müşteri (hizmet kullanıcıları) beklentilerinin sürekli olarak karşılanması ve bu beklentilerin üzerine çıkılmasıdır. Özel sektörde yapılan bir araştırmada ankete katılanların %69'u alış veriş yaptığı firmaları, ürünün fiziki kalitesinden çok müşteriye kaba davranılması, yardım alınmaması ve gereken ilgi gösterilmemesi gibi hizmet kalitesiyle ilgili sorunlardan dolayı terk ettikleri ortaya konmuştur (Gowan, 2001). Bu da müşteri memnuniyetinde hizmeti sunan personelin tutum ve davranışlarının daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesini yükseltmek isteyen kamu kuruluşlarının öncelikle yapması gereken kurumda görev yapan personelin niteliklerini iyileştirecek eğitimler üzerinde yoğunlaşmalarıdır (Tak, 2002).

Bu durum kolluk hizmetlerinde daha da önemlidir. Çünkü polis hizmet odaklı bir örgüt, polislik emek yoğun bir meslektir. Dolayısıyla, güvenlik hizmetlerinin yerine getirilmesinde en önemli ve en değerli kaynak olan insan gücü, hizmet kalitesinin belirlenmesinde başlıca rolü oynar. Diğer deyişle, bir hizmetin kalite veya kalitesizliğini belirleyen temel faktör, çalışanlardır. Bunun iki temel nedeni vardır. Her şeyden önce, özel sektör firmaları gibi maddi anlamda bir ürün üretmeyen polis tekel konumunda benzersiz bir hizmet vermektedir. Kullanılan teknolojinin seviyesi ne olursa olsun, polisin hizmet sunumu personelin muhatabıyla etkileşimi şeklinde olmaktadır. Polislikte bu etkileşim genellikle çok kişisel veya tamamen personelin kişiliğiyle ilgilidir. Örneğin, arabası çalınan bir vatandaş için arabasının çok kısa bir sürede polis tarafından bulunması kadar kendisine bu hizmeti sunan polis memurunun tutum ve davranışı, dış görünümü de o kişinin verilen hizmetin kalite düzeyine ilişkin görüşünde etkili olabilir. İkinci olarak, polis memurları rutin günlük görevlerini yerine getirirken üstlerinin gözetim ve denetiminden uzak, geniş takdir yetkisi içinde verdikleri kararlar kurumun gerçek politikasını oluşturur. Polisin bir birey olarak hareketleri, tutum ve davranışları onun kişisel eylemleri olarak değil tüm kuruma atfedilir (Bradford, 1998).

Polislik, diğer bir çok kamu hizmetinden farklıdır. Sözgelimi, bir banka şubesi, vergi veya tapu dairesi, hizmetlerini bürolarda sunarlarken, polis, devriye, güvenlik, asayiş ve trafik gibi bir çok hizmeti bürolarda değil,

cadde ve sokaklarda, yani halkın içinde vermektedir. Polisin görevi sırasındaki tutum ve davranışları, sadece polisle etkileşim içinde olan kişiler üzerinde değil, olaya tanık olanlar üzerinde de bir etkisi olmaktadır. Hizmetin göz önünde verilmesi polisin sunduğu hizmetin kalitesi hakkında halkın bir yargıya varmasında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, kaliteli güvenlik hizmetleri, nitelikli personele sahip olmakla mümkündür. Personelin mesleki bilgisi, eğitimi, fiziki görünümü, kuralları uygulama tarzı, hizmet alan vatandaşlara karşı tutum ve davranışları vatandaşlar üzerinde hizmetin kalitesi ile ilgili algılamalarını belirleyecektir. Örneğin, izinsiz gösteri yürüyüşünü dağıtırken bazı polislerin “aşırı güç” kullanmasının etkisi sadece aşırı güce muhatap olan kişiyle sınırlı değildir. Bu olaya sokakta tanık olanların yanı sıra televizyon ve gazetelerde de yer alması durumunda polisin itibarı büyük çapta erozyona uğramakta vatandaşın hizmet kalitesine ilişkin algılaması olumsuz olmaktadır. Bu nedenle, polislik mesleğine personel seçiminde kayırmacılık, torpil gibi uygulamalar yerine sadece bilimsel yaklaşımlarla ortaya konmuş nesnel ölçütler kullanılmalıdır. Personelin iş tatmini, örgüt içi işleyiş, amir-memur ilişkilerinin doğası, çalışma şartları, örgüt kültürü gibi bir çok konunun da bu bağlamda ele alınması ve gerekli iyileştirmelerin yapılarak çalışanların memnun olduğu bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir.

Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler hizmet kalitesi ve yönetiminde üç önemli paydaştır. Bu kesimlerin hizmet kalitesiyle ilgili bakış açıları önemlidir. Bir kamu kurumunda yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasında hizmet kalitesi ile ilgili beklenti ve algılmalarda farklılık var mı? Eğer farklılıklar varsa bunların neler olduğunun ortaya konması hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik programların tasarımında ve değerlendirilmesinde önemli ipuçları sağlayacaktır (Gowan, 2001). Bu konu kolluk hizmetleri açısından da önemlidir. Her şeyden önce hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir program uygulamaya konduğunda eğer kolluk görevlileri bu programın gereksiz ve asıl ihtiyaçlara cevap vermekten uzak olduğunu düşünürlerse bu programın başarılı bir şekilde uygulanması çok zordur. Özellikle kolluk hizmetlerinde alt kademe çalışanlarının takdir yetkilerinin fazla olduğunu da göz önünde tuttuğumuzda çalışanların benimsemedikleri hizmet iyileştirme programlarının başarılı olma şansı çok azdır. Örneğin, son yıllarda Türkiye’de Avrupa Birliğine uyum yasalarıyla ilgili olarak gerçekleştirilen reform programlarında insan haklarıyla ilgili düzenlemeler, teröristlere verilen haklar, tavizler olarak değerlendirilirse, bunların başarıyla uygulanmasında önemli sorunlarla karşılaşılacaktır.

#### **4. Türkiye Açısından Genel Bir Değerlendirme**

Türkiye’de sağlık, eğitim ve güvenlik gibi kamu hizmetleri sunumunda ciddi boyutlarda kalite sorunu olduğu genelde kabul gören bir görüştür.

Bunlarla ilgili örnekleri bizzat kendimiz yaşamış olabileceğimiz gibi çeşitli örneklerini görsel ve yazılı medyada hemen hemen her gün görmek mümkündür, ayrıca bunlar mizah konusu olarak da bolca işlenmektedir. Trafik kazası sonrası yaralıyı ambulansa götürürken sağlık görevlilerinin yaralıyı sedyeden düşürmesi, polisin şüpheli paketi sopayla kontrol etmesi, emekli maaş ve hastane kuyrukları, kuyrukta ölen insan manzaraları ülkemizde kamu hizmet kalitesinin boyutları hakkında olumsuz bir yargıya varmamız için yeterli olmaktadır. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin sunumunda kalitenin arzu edilen düzeyde olmaması önemli bir sorundur. Günümüzde vatandaş kendisine verilen hizmetten memnun olmamakta daha iyisini talep etmektedir.

#### **4.1. Kalite İyileştirmelerini Güçleştiren Faktörler**

Türkiye'de kolluk hizmetlerinde kalite iyileştirme programlarının öncelikli politikalar olarak ele alınmasını güçleştiren faktörler vardır. Bunları genel olarak siyasal ve sosyo-kültürel nedenler ile yönetsel/örgütsel sorunlar olarak iki temel kategoride değerlendirmek mümkündür. Ülkemizde geçmişte olduğu gibi bugün de polisin “kontrol”, “güç kullanma” işlevinin daha ağırlıklı olduğunu söylemek mümkündür. Bunun çeşitli siyasal ve sosyo-kültürel nedenleri vardır. Türkiye'nin yaşamış olduğu şiddetli terör ortamı (özellikle PKK, Hizbullah ve DHKP-C gibi aşırı sol, aşırı sağ ve radikal dinci terör grupları tarafından gerçekleştirilen terör eylemleri), ülkenin üniter yapısının bölücü ve ayrılıkçı unsurlar tarafından bölünebileceği tehlikesini her zaman öncelikli gündem maddesi yapmıştır. Bunun yanında Türk toplumunda yoğun bir toplumsal kutuplaşma (sağ-sol, Türk-Kürt, alevi sünni, laik-anti-laik çatışması) yaşanmaktadır. Bu sosyal olgunun sözgelimi, devlet politikalarına, kolluk örgütlerine ve bunların işlevlerine önemli etkileri söz konusudur. Bir diğer güçleştirici neden de devlet-vatandaş ilişkilerinde bireyin güçsüz konumu, devletten bağımsız, güçlü sivil toplum kuruluşlarının yetersizliği ve vatandaşın taleplerini ifade edecek mekanizmaların yeterli olmamasıdır.

Tüm bu etmenler, polisin toplumdaki öncelikli işlevinin “sosyal kontrol” olmasını ve hizmet yönünün ihmal edilmesine yol açmaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi, Batı ülkeleri polis örgütlerinde kalite yönetimi yaklaşımlarının ortaya çıkmasında ve uygulanmasında polisin, halkın güvenini yeniden kazanma, meşruiyet sorununu çözme amacı önem taşımaktadır.

Siyasal ve sosyo-kültürel etmenler yanında yönetsel ve örgütsel güçlükler de söz konusudur. Daha önce de vurgulandığı gibi kalite yönetiminde üst yönetimin liderliği, üstün gayreti ve programa bağlılığı uygulamanın başarısında önemli rol oynamaktadır. Fakat Türk kamu yönetimindeki uygulamalara baktığımızda atamalarda siyasal tercihler etkili olmakta, bu da üst yöneticilerin görevlerinde ne kadar süre ile

kalacakları konusunda bir belirsizliğe yol açmaktadır. Bu tür uygulamalar, polis yöneticilerinin orta ve uzun dönemli reform programlarından ziyade günlük ve kısa vadeli düşüncelerine, vatandaşların isteklerinden ziyade siyasal liderlerin isteklerine duyarlı olmalarına neden olabilmektedir.

Ayrıca, kalite yönetiminin kamu örgütlerinde başarıyla uygulanmasının önündeki en temel güçlüklerden birisi de geleneksel bürokratik kültürün kalite yönetimi anlayışıyla uyumlu olmamasıdır. Çünkü kalite yönetimi yönetimde şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımı öngörmektedir. Ancak otoriter bir anlayışla işleyen bir kamu yönetiminde bunları gerçekleştirmek zor olduğundan ciddi boyutta örgütsel ve yönetsel bir değişim gereklidir.

Burada vurgulanması gereken bir başka konu da, kalite odaklı örgütlerin müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetine de önem verdikleridir. Bunun temel nedeni, çalışanını memnun eden örgütler daha kaliteli hizmet sunarlar felsefesinin kalite yönetiminde benimsenmesidir. Bu açıdan bakıldığında Türk polis örgütünde çalışanların çok önemli sorunları olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Zor çalışma koşulları (fazla mesai ücreti alamama, ücret yetersizliği, otoriter yönetim tarzı, uzun çalışma saatleri, ailelerine yeterli zaman ayıramama vb.) polisin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Konuyu yaşanmış, ilginç bir olayla örneklendirebiliriz. Tatil süresinin 9 güne uzadığı bir bayram tatilinde izin kullanamayan bir trafik polisi, bunun haksızlık olduğunu düşünmekte, negatif ruh halinin etkisiyle denetlemelerde herkese ceza yazmakta ve nedenini de bu şekilde açıkça açıklayabilmektedir. Bu tür sorunlara, “polislik zor bir meslektir ve fedakarlık ister. Memur görevini her şartta yapmak zorunda” anlayışıyla yaklaşıldığında sorun çözülmüş olmuyor, sadece örtbas edilmiş, geçici olarak bastırılmış oluyor. Bunun yerine, “kaliteli hizmet, çalışan memnuniyetinin sağlanması ile mümkündür” anlayışından hareketle bayramda trafikte yaşanacak yoğunluk nedeniyle o günlerde trafik hizmetlerinin daha önem taşıdığı, vatandaşların can ve mal emniyetinin korunması gerektiği vurgulanarak memura yaptığı işin önemi benimsetilmelidir. Sonrasında da yaptığı işin önemiyle orantılı olarak fazla mesai ücreti ödenerek memurun yaptığı işten memnun olması sağlanmalıdır.

Çalışanların sorunları çözülmeden orada hizmet kalitesini iyileştirmek çok güçtür. Çünkü kalite yönetiminde çalışanların memnuniyeti, temel unsurlardan bir tanesidir. Dolayısıyla, polisin çalışma koşullarını iyileştirecek politikalar üretilerek uygulamaya konmadan polisin hizmet kalitesini artırma gayretleri personel tarafından benimsenmeyecek, tam aksine bir dirençle karşılaşılabacaktır.

Bu bağlamda bir diğer sorun da örgüt kültürünün kalite yönetimi ilkeleriyle uyumsuzluğudur. Kalite yönetiminin örgütlerde başarıyla uygulanmasında tüm çalışanların katılımının önemi vurgulanmaktadır.

Ancak, katı hiyerarşik yapı, kontrol ve cezalandırma merkezli, otoriter yönetim tarzı katılımcılığı engellemektedir. Örneğin büyük bir il emniyet müdürlüğünde 700 polis memuru üzerinde yapılan bir anket çalışmasında polis memurların % 20.2'si amirinin güven vermediğini, % 21.3'ü amirinin hoşgörüsüyle yaklaşmadığını, % 26.9'u amirinin eleştiriye açık olmadığını, ve % 27.1'i amirinin personeli özel işlerinde çalıştırdığını düşünüyor. (Bal ve Beren, 2003). Bu da yöneticiler ve çalışanlar arasında ciddi sorunlar olduğunun açık bir göstergesidir.

Ayrıca, kalite yönetiminin özünde ölçüm ve istatistiksel kontrol yöntemleri vardır. Müşteri tatmin ölçümlerinin yapılması, hizmet kalite ölçütlerinin belirlenmesi ve ölçülmesi, performans değerlendirmesi ve örgüt amaçlarının belirlenmesi gibi konular yönetim bilgi sistemi gibi bilişim teknolojilerinin tüm örgütsel düzeylerde yoğun bir şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu konularda hem genel olarak Türk kamu yönetiminde hem de polis örgütünde ciddi boyutta eksiklik ve yetersizlikler söz konusudur.

### Sonuç

Sonuç olarak denilebilir ki, tüm kamu kurumlarında olduğu gibi kolluk güçlerinde de hizmet kalitesinin iyileştirilmesi gereklidir. Bu amaçla, ortada böyle bir sorun olduğunun ilgili taraflarca kabulü ve değişim yönünde bir talep olmalıdır. Bununla beraber, kolluk hizmetlerinde kaliteyi belirleyen ölçütleri ortaya koymak kolay değildir. Ayrıca polislik mesleğinin özünden kaynaklanan sorunlar vardır. Ama bunun yanında kaliteli kolluk hizmeti sunma yolunda yapılabilecek çok şeyler vardır. Güvenlik hizmetlerine ilişkin olarak anlamlı ve değer yaratan hizmet kalite ölçütleri geliştirilebilir. Bunlar da vatandaşın yaşam kalitesini yükseltmede önemli rol oynayacaktır. Dolayısıyla bu çabalara gereken destek ve önem verilmelidir. Son olarak, özellikle vurgulamak gerekir ki, kalite yönetiminin uygulanabilmesi için polis örgüt ve yönetiminde önemli iyileştirmeler yapılarak gereken altyapı oluşturulmalıdır.

### Kaynakça

- Bal, İ ve Beren, F., (2003), *Polis Etiği*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Bergmans, D., (2002), "Çağdaş Polis Hizmetinin Temel Faktörü Olarak Toplum Destekli Polislik", *Polis Meslek Etiği*, İ. Bal, ve M. B. Eryılmaz (Der.), Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları.
- Bradford, D., (1998), "Police Officer Candidate Background", *Public Personnel Management*, C. 27 (4).
- Brewer, J. D., (1994), "Some Observations on Policing and Politics: A South African Case Study", *Policing and Society*, C. 4, ss. 175-183.
- Esin, A., (2004), *ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*, Ankara:ODTÜ.

- Galloway, R. A., (1994), "Quality Management in Police services", *The TQM Magazine* C. 6(6).
- Gowan, M., (2001), "Service Quality in Public Agency: Same Expectations but Different Perceptions Employees, Managers and Customers", *Journal of Quality Management*, 6, ss. 275-291.
- Hood, C., (1991), "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, C. 69(4).
- Kavrakoğlu, İ., (1998), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDer.
- Lasierra, F. G., (2002), "Etik: Profesyoneelliğe Giden Yol", *Polis Meslek Etiği*, Bal, İ. Ve M. B. Eryılmaz(Der.), Ankara: Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları.
- Löffler, E., (2001), "Defining and Measuring Quality in Public Administration", *BBC Teaching and Research Review*, Vol: 5 Winter.
- Nottinghamshire Police Authority, (1997), *Policing Plan 1997/98: Working Together to Make Nottinghamshire Safer*, Nottingham: Nottinghamshire Police Authority.
- Osborne, D. Ve Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government*, Reading: Addison-Wesley.
- Parasuraman, A. vd., (1988), "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64, ss.12-40.
- Prowle, M., (2000), *Professional Guide to Management in the Public Sector*, Abingdon: Gower.
- Rosenbaum, D. P. (ed.), (1994), *The Challenge of Community Policing*, London: Sage.
- Sözen, S. (2002) "Polis Örgüt ve Yönetiminde Reform Politikaları: İngiltere Örneği", *Amme İdaresi Dergisi* C. 35 (2).
- Tak, B., (2002), "Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik bir Görgül Çalışma", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. 21 (2), ss. 143-159.
- Warcup, D., (1992), "Abandoning Tradition: The Concept of Total Quality Mangement in the Police Service", *The Police Journal*, c. 65 (1).
- Waters, I., (1996), "Quality of Service: Politics or Paradigm Shift?" *Core Issues in Policing*, (der.) Leishman, F. vd. London: Longman.
- Wisniewski, M. and Donnelly, M., (1996), "Measuring Service Quality in the Public Sector: The Potential for SERVQUAL", *Total Quality Management*, C. 7 (4).

