

EK 1



TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
YÖNETİM VE ÖRGÜT ANALİZİ,
SORUNLAR VE ÖNERİLER RAPORU

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
Görev Alanları İş Süreçlerinde Araştırma,
Geliştirme ve İyileştirme Projesi



AĞUSTOS – 2015

İÇİNDEKİLER

Yönetici Özeti.....	III
1 TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT ANALİZİ,	
SORUNLAR VE ÖNERİLER	1
1.1 Giriş	1
1.2 Genel Örgüt Yapısının Örgüt Kuramları Çerçevesinde Analizi.....	1
2 TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ SORUN ANALİZİ.....	7
2.1 Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Genel Sorun Analizi	7
3 TAPU KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ BİRİM BAZLI SORUN ANALİZİ..	16
3.1 ANA HİZMET BİRİMLERİ İÇİN SORUNLAR	16
3.1.1 Tapu Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar.....	16
3.1.2 Kadastro Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar	16
3.1.3 Harita Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar	16
3.1.4 Arşiv Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar	16
3.1.5 Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar.....	17
3.1.6 Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar	17
3.2 DANIŞMA VE DENETİM BİRİMLERİ İÇİN SORUNLAR	17
3.2.1 Hukuk Müşavirliği İçin Sorunlar	17
3.2.2 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İçin Sorunlar	17
3.3 TAŞRA TEŞKİLATI İÇİN SORUNLAR	18
3.3.1 Bölge Müdürlükleri İçin Genel Sorunlar	18
3.3.2 Bilgi Teknolojileri Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar.....	18
3.3.3 Kadastro Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar	18
3.3.4 Arşiv Hizmetleri Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar	18
3.3.5 Kalite, Halkla İlişkiler ve Hizmet Değerlendirme Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar	19
3.3.6 İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar	19
3.3.7 Kadastro İl Müdürlükleri İçin Sorunlar	19
3.3.8 Tapu Müdürlükleri İçin Sorunlar	20
4 DAİRE BAŞKANLIKLARI İÇİN ÖNERİLER	21
4.1 ANA HİZMET BİRİMLERİ İÇİN ÖNERİLER	21
4.1.1 Tapu Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler	21
4.1.2 Kadastro Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler.....	21
4.1.3 Harita Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler	22
4.1.4 Arşiv Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler	22
4.1.5 Yabancı İşler Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler.....	22

4.2	YARDIMCI HİZMET BİRİMLERİ İÇİN ÖNERİLER.....	23
4.2.1	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler.....	23
4.2.2	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler	23
4.2.3	Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler	24
4.2.4	Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü İçin Öneriler	24
4.3	DANIŞMA VE DENETİM BİRİMLERİ İÇİN ÖNERİLER.....	25
4.3.1	Teftiş Kurulu Başkanlığı İçin Öneriler	25
4.3.2	İç Denetim Birimi İçin Öneriler.....	25
4.4	TAŞRA TEŞKİLATI İÇİN ÖNERİLER.....	25
4.4.1	Bölge Müdürlükleri İçin Genel Öneriler	25
4.4.2	Kadastro İl Müdürlükleri İçin Öneriler.....	27
4.4.3	Tapu Müdürlükleri İçin Öneriler	28
	KAYNAKLAR.....	30

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğü Mevcut Organizasyon Yapısı.....	2
Tablo 2	Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü'nde En Sık Karşılaşılan Sorunlar.....	8
Tablo 3	En Sık Karşılaşılan Sorunların Birimler Bazında Yüzdesele Dağılımı	10
Tablo 4	En Sık Karşılaşılan Sorunların Ünvan Bazında Yüzdesele Dağılımı	13

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü'nde En Sık Karşılaşılan Sorunların Grafikselle Gösterimi	8
Şekil 2	En Sık Karşılaşılan Sorunların Birimler Bazında Yüzdesele Dağılımının Grafikselle Olarak Gösterimi	11
Şekil 3	En Sık Karşılaşılan Sorunların Ünvan Bazında Yüzdesele Dağılımının Grafikselle Olarak Gösterimi	14

Yönetici Özeti

Bu çalışma, “Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Görev Alanları İş Süreçlerinde Araştırma, Geliştirme ve İyileştirme Projesi” kapsamında Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü’ne bağlı Ana Hizmet Birimleri, Yardımcı Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimlerinin tümünde ve ayrıca 3 Bölge Müdürlüğü’nde (İstanbul – Erzurum – Samsun) yürütülen saha çalışmalarından elde edilen bilgiler ışığında üretilmiştir.

Odak grup çalışması yöntemi ile gerçekleştirilen saha araştırması sonuçları kapsamında ortak bir “Görev, Yetki ve Sorumluluklar (GYS)” formu oluşturularak tüm birimler için ayrı ayrı hazırlanmış ve ayrı bir kitap olarak sunulmuştur.

Bu çalışma ise yapılan görüşmelerden elde edilen tespit ve gözlemler sonucu kurumun belli başlı sorunları tespit edilmiştir. Yapılan görüşmelerde gerek merkez birimlerde gerekse taşra birimlerinde her unvandan kişilerle görülmüştür. Bu görüşmeler doğrultusunda tespit edilen tüm sorunlar tek tek değerlendirilmiş ve proje ekibinin ortak katılımı ve önce şube müdürlükleri, daire başkanlıkları ve genel müdür ve yardımcıları ile yapılan toplantılarda tartışılmıştır. Bu tartışmalar neticesinde gözlemlenen yönetim sorunlarının analizi ve öneriler bu kitapta toplanmıştır.

Sorunlar sırasıyla; Ana Hizmet Birimlerine bağlı olan Tapu Dairesi Başkanlığı, Kadastro Dairesi Başkanlığı, Harita Dairesi Başkanlığı, Arşiv Dairesi Başkanlığı, Yabancı İşler Dairesi Başkanlığı; Yardımcı Hizmet Birimlerine bağlı olan İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, Döner Sermayesi İşletme Müdürlüğü; Danışma ve Denetim Birimlerine bağlı olan Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı ve Taşra Teşkilatı yapılanmasında sırasıyla Bölge Müdürlüğüne bağlı Şube Müdürlükleri, Kadastro İl Müdürlükleri ve Tapu Müdürlükleri için ayrı ayrı yazılmıştır

Yönetim yapısı ile ilgili yapılan analizler ve yönetim önerileri sırasıyla; Ana Hizmet Birimlerine bağlı olan Tapu Dairesi Başkanlığı, Kadastro Dairesi Başkanlığı, Harita Dairesi Başkanlığı, Arşiv Dairesi Başkanlığı, Yabancı İşler Dairesi Başkanlığı; Yardımcı Hizmet Birimlerine bağlı olan İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı, Döner Sermayesi İşletme Müdürlüğü; Danışma ve Denetim Birimlerine bağlı olan Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı ve Taşra Teşkilatı yapılanmasında sırasıyla Bölge Müdürlüğüne bağlı Şube Müdürlükleri, Kadastro İl

Müdürlükleri ve Tapu Müdürlükleri için ayrı ayrı incelenmiştir. Yönetimle yapılan toplantılarda üzerinde anlaşılan yönetim sorunları ilgili birimler altında anlatılmıştır. Sorun olarak algılanmayan ya da ilgili üst yönetim tarafından kabul edilmeyen birimler için alt başlık açılmamıştır.

Sorunların çözümleri yönetim ve organizasyon açısından yönetim sorunları ve organizasyon analizi ve sorunları kısmında yazılmıştır.

Saygılarımla.

Prof. Dr. Cemal Zehir

Proje Koordinatörü

1 TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT ANALİZİ, SORUNLAR VE ÖNERİLER

1.1 Giriş

Çevre ve Şehircilik Bakanlığına 08 Temmuz 2011 Yılında bağlanan Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, 168 yıllık birikim ve tecrübesiyle ülkemizin her noktasında artan işlem hacmi ile en kaliteli hizmetleri sunmaya çalışmaktadır. Sürekli kurumsal gelişim çalışmaları ile kendisini ve organizasyon yapısını yenilemektedir. Bu kapsamda çalışmamızın başladığı 17 Şubat 2015 tarihinden bugüne birçok birim kendi içinde yeniden yapılanmaktadır. Yani genel müdürlük, örgüt yapısı açısından dinamik bir özellik göstermektedir. Bu manada hizmetlerini sunarken, örgüt yapısını, gelişen teknolojiye ve müşteri isteklerine uyarlamaya çalışmaktadır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü merkez binası, Oran Sitesi Kampusundaki eğitim merkezi ek hizmet binaları ve Demirtepe ek hizmet binasında, 22 bölge müdürlüğü ile bunlara bağlı 970 tapu müdürlüğü, 81 kadastro il müdürlüğü ve yurtdışında Berlin Tapu İşlemleri birimi ile hizmet vermektedir. Genel müdürlük bünyesinde 31.12.2014 itibariyle 18.383 personel görev yapmaktadır. Bu personelin 1.108'i Genel Müdürlükte, 1.411'i Bölge müdürlüğünde, 10.332'si Tapu müdürlüklerinde, 5.515'i Kadastro müdürlüklerinde çalışmaktadır. Personel sayısı itibariyle Çevre ve Şehircilik Bakanlığının tüm birimlerinden daha fazla çalışanı mevcut olan ülkemizin en eski kuruluşlarının başında gelmektedir.

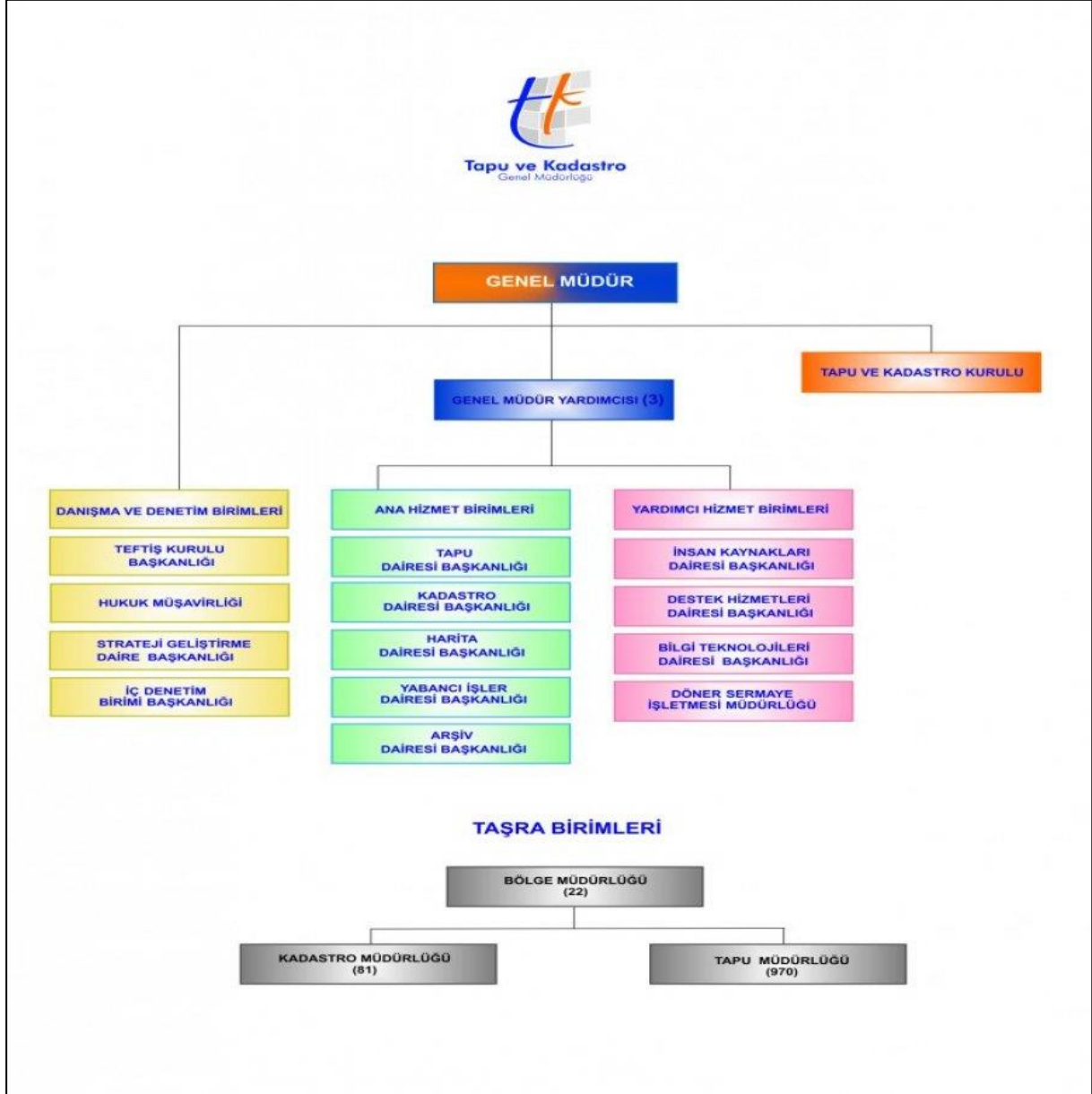
1.2 Genel Örgüt Yapısının Örgüt Kuramları Çerçevesinde Analizi

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü yapı itibariyle bürokratik yapılanma göstermektedir. Yönetim biliminde modern yönetim teorilerinden olan durumsallık teorisinin örgüt yapılanması açısından mekanistik örgüt yapılanması hakimdir. Bazı yöneticilerin yönetim anlayışı ve işlerin yapısı açısından organik örgüt yapılanması uygulamasına da rastlanmıştır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü örgüt yapısı yönetim ve organizasyon kuramları açısından incelendiğinde örgüt bölümlere ayırmada fonksiyonel örgüt yapısının kullanıldığı görülmektedir. Klasik yönetim organizasyon teorisinin örgüt yapılanmasını yansıtmaktadır. Aşağıda görülen bu örgüt yapılanması aynı şekilde daire başkanlıkları altında da yapılanmıştır. Organizasyon El kitabında ayrıntılı olarak belirtildiği gibi organizasyon yapılanması daire başkanlıkları şeklinde fonksiyonel olarak alt bölümlere ayrılmıştır. Bu yapılanma bilimsel olarak doğru bir yapılanmadır.

Ayrıca Çevre ve Şehircilik Bakanlığına stratejik planlama yaparak faaliyetlerini sürdürdüğü için stratejik yönetim aşamasına geçtiği söylenebilir.

Tablo 1 Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğü Mevcut Organizasyon Yapısı



Örgüt yapısı fonksiyonel olmasına rağmen hizmet üretmede ve sunmada modern örgüt yapılanmalarının ve gelişen teknolojinin imkânları kullanıldığı görülmektedir. Bunlar duruma göre Matriks örgüt yapılanmaları ve sanal örgüt yapılanmalarıdır. Matriks örgüt yapılanmaları özellikle Tapu Müdürlükleri yapılanmalarında daha bariz bir şekilde görülmektedir.

Matriks örgüt yapılanmaları aslında proje örgütü yapılanmalardır. İlçelerde yapılanan Tapu müdürlükleri yaptığı işler ve iş yapma biçimi olarak coğrafi temelde bir yapılanma görülse de matriks proje örgütü yapılanmasını andırmaktadır.

Bu açıdan Matriks örgüt yapılanması ve hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmiştir.

Matriks örgüt yapılanmasında ikili komuta sistemi vardır. Matriks örgütlerde çok boyutlu örgütlenme görülür. Burada dikey hiyerarşi basamaklarında işlev esası, yatay basamaklarda da proje esasına göre bir bölümlendirme yapılıır.

Yatay ilişkilere örgüt içinde yer verilir. Teknolojik gelişmeler sonucu üretimde kullanılan teknolojinin değişmesi, bunun bilgi akışını etkilemesi örgüt içinde yatay ilişkilerin doğmasına sebep olmuştur.

Merkezkaç yönetim sistemi hâkim durumdadır. Karar verme ve verilen kararları uygulama bakımından yetkiler dağıtılmış durumdadır.

Uzmanlaşmaya örgüt yöneticileri açısından baktığımızda dikey uzmanlaşmadan çok yatay uzmanlaşmanın gerçekleştiğini görmemiz mümkündür.

Matriks örgüt yapısının yararları şu şekilde ifade edilebilir:

1. Esnek bir yapıya sahip olmasından dolayı, içinde bulunduğu çevre koşullarına kolay uyabilme,
2. Beşeri kaynaklardan daha iyi bir şekilde yararlanma olanakları sağlanması,
3. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetleri çeşitli bölümlere ayırma ve bu görevlerde ilgili örgüt yöneticilerine verilerek uzmanlığa dayanan bir çalışma sistemi uygulayabilmesi,
4. Gerekli haberleşmenin iyi kurulmuş olması ve karar verme noktaları arttırılarak proje ihtiyaçlarına ve alıcıların isteklerine karşı daha çabuk harekete geçme fırsatı verilmesi,
5. Zaman, maliyet, performans gibi elemanlar arasında denge kurulabilmesi.

Özellikle her tapu müdürlüğü, tapu ve kadastro bölge müdürlüğüne bağlı olarak çalışan bir sürekli matriks örgüt grubu gibi düşünülebilir.

Aynı zamanda yönetim bilişim sistemlerinin gelişmesi sonucunda genel müdürlük kapsamında elektronik yazılımlar kullanılmaktadır. Bu durum sanal örgütlerin kullandığı yazılımlar yoluyla iletişim kurulmasına ve hizmetin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Genel müdürlük bünyesinde çok sayıda hizmet bu yolla yapılmaktadır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü temel hizmetleri bazıları şunlardır;

- Tapu Kadastro Bilgi Sistemi
- Online Randevu ve sıramatik
- E-Tahsilat
- E-Devlet Uygulamaları
- Alo Tapu
- Tapu Hizmetleri
- Yetki Alanı Dışı Tapu İşlemleri

Genel Müdürlüğün Kadastro hizmetleri şunlardır;

- Kadastro Hizmetleri
- 2/b Alanları Kadastro Bitirilmesi
- Tespit Harici Alanların Tescil Çalışmaları
- KKTC Kadastro Yenilenmesi
- Askeri Yasak Bölgeler
- Megsis (Mekânsal Gayrimenkul Sistemi)

Genel Müdürlüğün Haritacılık hizmetleri şunlardır;

- TUGASA Aktif
- Ortofoto Harita Üretimi
- Harita Bilgi Bankası (H.B.B)

Yurt Dışında Yaşayan Türklere Ve Yabancılara Yönelik Hizmetler

Arşiv Hizmetleri

- Arşiv Mirasını koruma
- TARBİS (Tapu Arşiv Bilgi Sistemi)
- Restorasyon
- Yayınlar

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü bu hizmetleri yaparken özellikle Yönetim Bilişim Sistemlerini, gelişen bilişim sistemlerini ve teknolojisini yoğun olarak kullanmaktadır. Ayrıca TKYS (Taşınır Kayıt ve Yönetim Sistemi) ve TSUY da (Tapu Sicil Uygulama Yazılımları) yönetim bilişim sistemlerinin bir parçasıdır.

Yapılan görüşmeler ve iş örneklemi çalışmaları bu sanal ve yönetim bilişim sistemleri uygulamaları genel müdürlük bünyesinde aktif olarak kullanılmakta olup hizmetlerin büyük kesimi de bu yolla verilmektedir.

Bütün bu yönetim bilişim sistemleri sadece bu genel müdürlükte değil kamu hizmeti veren bakanlıklarımızda ve özel sektörde de yapılan işe göre son 15 yılda kullanılmaktadır. Bu durum uluslararası alanda da böyledir. Bu açıdan bakıldığında Genel Müdürlük modern teknolojinin sağladığı tüm imkânlardan en iyi şekilde yararlanmaktadır.

Kadastro Çalışmasının Dünyada geldiği noktayı görmek ve analizlerimizde daha yetkin olmak için proje yöneticisi olarak katıldığım Dünya Kadastro Kongresinde de elde ettiğimiz izlenimde de ülkemizin Kadastro açısında dünyanın önde gelen ülkeleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

Bu açıdan Genel Müdürlüğün örgüt yapılanması klasik fonksiyonel örgüt yapısını yansıtsa da uygulamada modern örgüt kuramlarının ve teknolojinin kullanıldığı çağdaş yapıyı andırmaktadır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünü analiz ederken elde ettiğimiz verilere göre faaliyetlerin daha etkin, verimli ve daha az maliyette yapılabilmesi için 3 temel öneride bulunulmuştur.

1. 3000 günlük yevmiyeden az iş yapılan tapu müdürlüklerinin birleştirilmesi,
2. 22 tane olan Tapu ve Kadastro Bölge müdürlüklerinin kaldırılarak Tapu ve Kadastro il Müdürlüklerinin kurulması,
3. Genel müdürlüğün bünyesindeki bazı şubelerin birleştirilmesi.

Bu konudaki bilgiler ilgili kitapçık ve bölümlerde ayrıntılı olarak irdelenmiştir.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü için Aralık 2004 yılında yapılan Tapu ve Kadastro Hizmetlerinde Etkinlik T.C., İdareyi Geliştirme Başkanlığının yaptırmış olduğu çalışmada o zaman ki Başbakanlık Müsteşarı Prof. Dr. Ömer Dinçer'de Tapu ve Kadastro Bölge müdürlüğünün kapatılması önerisini ileri sürmüştür. Ayrıca Dinçer Kadastro Şefliklerinin

kapatılması görüşünü ileri sürmüştür. Kadastro Şeflikleri resmiyette kapatılmıştır. Esnek, yatay ve küçük bir yapının kurulması önerilmektedir. Aradan geçen 11 yılda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü kendisini yenilediği görülmüştür. 2004 raporunda belirtilen Bölge Müdürlükleri kapatılarak daha küçük yönetilebilir yapı olarak Tapu ve Kadastro il müdürlüğü yapısının kurulması önerisi sözü edilen raporla paralellik arz etmektedir. Ayrıca örgüt analizi yapılarak bazı birimler ve şube müdürlüklerinin birleştirilmesi önerilmiştir.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün son zamanlardaki en dikkat çekici yapılanma adımlarından biriside Yabancı İşler Daire Başkanlığının yurtdışında yapılanmaya başlaması ve yurtdışı ilk temsilciliğini açmasıdır. Bu hamlesi ile coğrafi bölge yapılanmasına doğru bir yöneliş olduğu söylenebilir. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün yurt dışında birimlerinin sayısının artması ile yeni bir organizasyon yapısı aşamasına geçişi beklenebilir. Ayrıca Genel Müdürlüğün yurtdışında kadastro hizmetleri verme konusunda Dünya Kadastro Zirvesinde gelen talepleri uygulamaya koyduğunda sadece tapu açısından değil kadastro açısından da yeni bir örgütlenmeye ihtiyaç ortaya çıkabilecektir.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Klasik Bürokratik Örgüt yapısı hâkim görülse de uygulamada profesyonel bürokratik yapıda faaliyet göstermektedir

2 TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ SORUN ANALİZİ

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünde iki tür sorun analizi yapılmıştır. Bunlardan birincisi araştırma anketinde sorulan belirli yönetim sorunlarına ilişkin cevaplardan oluşmaktadır. İkincisi ise çalışanlarla bire bir yapılan açık görüşmelerden ve çalışanların önerilerinden çıkarımlar sonucu elde edilmiştir. Özellikle çalışanların dile getirdiği sorunların bir kısmı şube müdürü, daire başkanı seviyesinde yapılan görüşmelerde yöneticiler tarafından onaylanmayanlar bu rapora konulmamıştır.

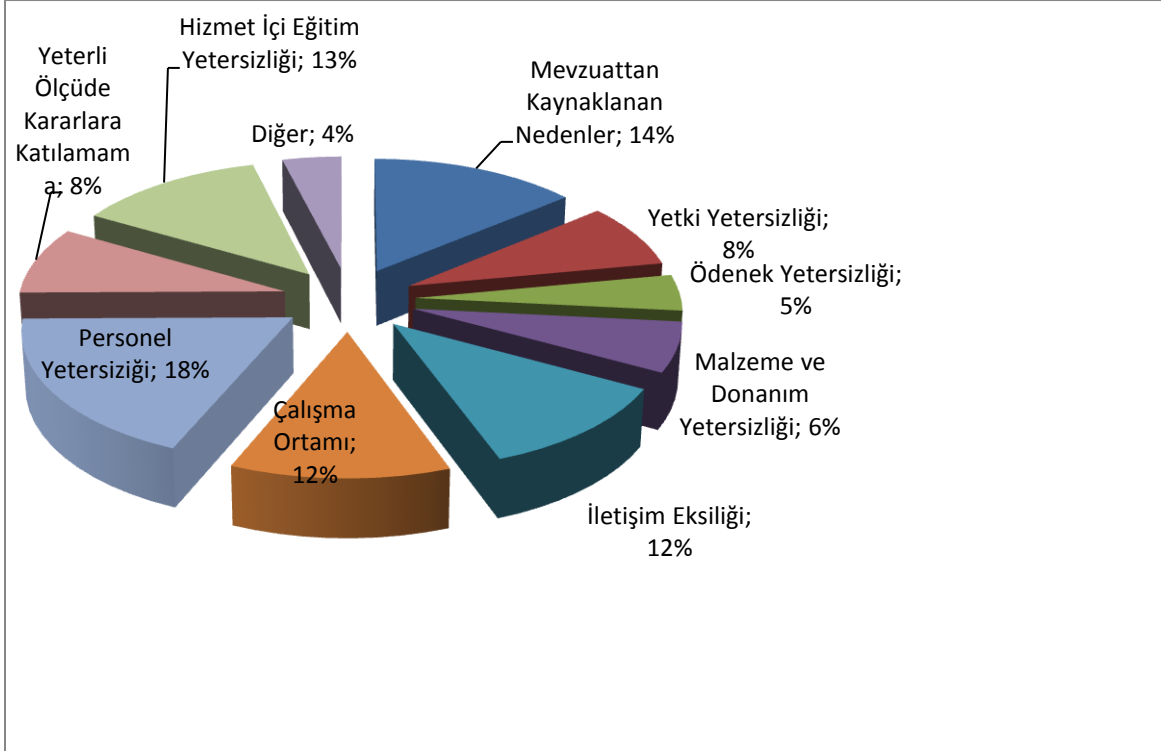
2.1 Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Genel Sorun Analizi

Proje çerçevesinde Genel Müdürlükte sorun analizi yapılmıştır. Bu çerçevede en sık karşılaşılan sorunlar (Mevzuattan Kaynaklanan Nedenler, Yetki Yetersizliği, Ödenek Yetersizliği, Malzeme ve Donanım Yetersizliği, İletişim Eksiliği, Çalışma Ortamı, Personel Yetersizliği, Yeterli Ölçüde Kararlara Katılamama, Hizmet İçi Eğitim Yetersizliği) sıralanmış ayrıca diğer seçeneği de ilave edilmiştir. Ancak diğer seçeneğini işaretleyenlerin açıklama yapmak istemedikleri tespit edilmiştir. Sunulan seçeneklerin anketi cevaplayan personel tarafından en önemlisi 1 olmak kaydı ile numaralandırılması istenmiştir. Daha sonra da bunlar tarafımızca değerlendirilerek analiz edilmiştir. Analizler yine bütün personelin ve bütün birimlerin yer aldığı genel değerlendirme ile başlamakta ve daha sonra birim ve unvan bazlı devam etmektedir.

Tablo 2 Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü'nde En Sık Karşılaşılan Sorunlar

Mevzuattan Kaynaklanan Nedenler	14%
Yetki Yetersizliği	8%
Ödenek Yetersizliği	5%
Malzeme ve Donanım Yetersizliği	6%
İletişim Eksiliği	12%
Çalışma Ortamı	12%
Personel Yetersizliği	18%
Yeterli Ölçüde Kararlara Katılamama	8%
Hizmet İçi Eğitim Yetersizliği	13%
Diğer	4%
Toplam	100%

Şekil 1 Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü'nde En Sık Karşılaşılan Sorunların Grafikselsel Gösterimi



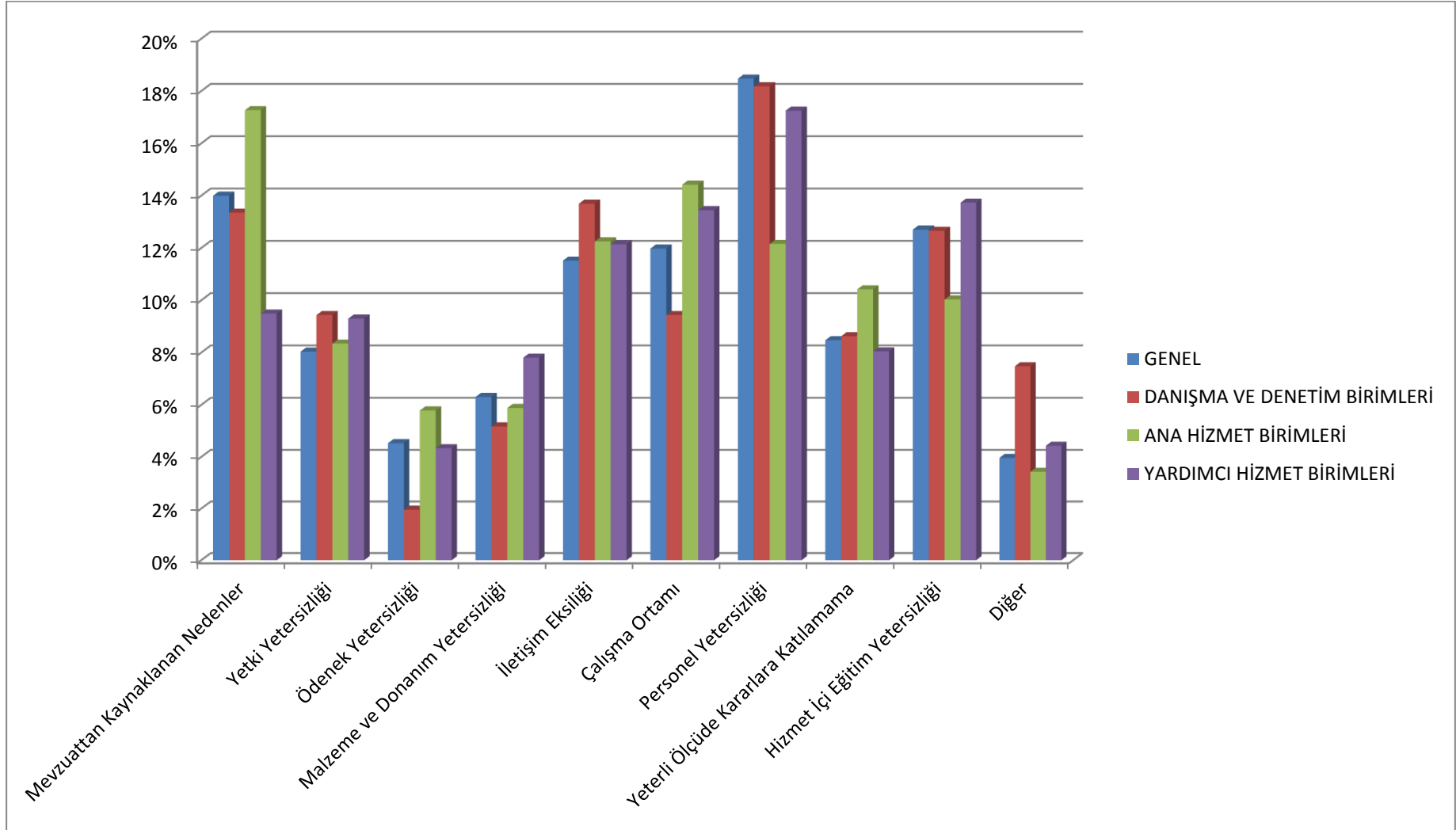
Genel Müdürlüğün bütününe bakıldığında Personel Yetersizliğinin en temel problem olduğu görülmektedir. Bunu Mevzuattan Kaynaklanan Nedenler, Hizmet İçi Eğitim Yetersizliği,

İletişim Eksikliği ve Çalışma Ortamından memnuniyetsizlik takip etmektedir. Ödenek Yetersizliği, Malzeme ve Donanım Yetersizliği, Yetki Yetersizliği ve Kararlara Yeterli Ölçüde Katılmama daha az sıkıntısı duyulan problemlerdir.

	Genel	Danışma ve Denetim Birimleri	Ana Hizmet Birimleri	Yardımcı Hizmet Birimleri	Bölge Müdürlüğü
Mevzuattan Kaynaklanan Nedenler	14%	13%	17%	9%	15%
Yetki Yetersizliği	8%	9%	8%	9%	7%
Ödenek Yetersizliği	5%	2%	6%	4%	5%
Malzeme ve Donanım Yetersizliği	6%	5%	6%	8%	6%
İletişim Eksiliği	12%	14%	12%	12%	10%
Çalışma Ortamı	12%	9%	14%	13%	10%
Personel Yetersizliği	18%	18%	12%	17%	23%
Yeterli Ölçüde Kararlara Katılamama	8%	9%	10%	8%	8%
Hizmet İçi Eğitim Yetersizliği	13%	13%	10%	14%	14%
Diğer	4%	7%	3%	4%	3%
Toplam	100%	100%	100%	100%	100%

Tablo 3 En Sık Karşılaşılan Sorunların Birimler Bazında Yüzdesele Dağılımı

Şekil 2 En Sık Karşılaşılan Sorunların Birimler Bazında Yüzdesel Dağılımının Grafikselleştirilmesi



Personel yetersizliği Ana Hizmet Birimleri (üçüncü sırada) haricindeki bütün birimler için ilk sırada yer almakta olan öncelikli problem olarak görölmektedir. Ödenek yetersizliği istinasız bütün birimler için son sırada yer alan sorun kaynağıdır.

Ödenek Yetersizliği, Malzeme ve Donanım Yetersizliği, Yetki Yetersizliği ve Kararlara Yeterli Ölçüde Katılmama da bütün birimler için son sıralarda yer alan problemlerdir.

Mevzuat, Hizmet İçi Eğitim Yetersizliği, İletişim Eksikliği, Yeterli Ölçüde Kararlara Katılmama ve Çalışma Ortamından memnuniyetsizlik de takip eden büyük problemlerdir.

Bu durum ufak sıralama değişikliği ile bütün birimlerde benzer şekilde cereyan etmiştir. Çalışma ortamı (yeni binaya geçileceği için) bir kenara bırakılır ise problemlerin aslında maddi yetersizlikten ziyade yönetsel zafiyetten kaynaklandığı görölmektedir. Personel yetersizliğine ilişkin olarak da; çalışanların yüz yüze görüşmelerde vurguladığı gibi, aslında yeterli sayıda çalışan olduğu ancak bunların mesleki donanım, motivasyon ve işe devamı ile ilgili sıkıntılar sebebiyle bu tarz bir problemin hissedildiğidir.

Mevzuata ilişkin spesifik problemlerin ivedilikle belirlenmesi ve bunları giderici yeni yasa ve yönetmeliklerin çıkarılıp/güncellenmesi iş performansını ve çalışan motivasyonunu arttıracaktır.

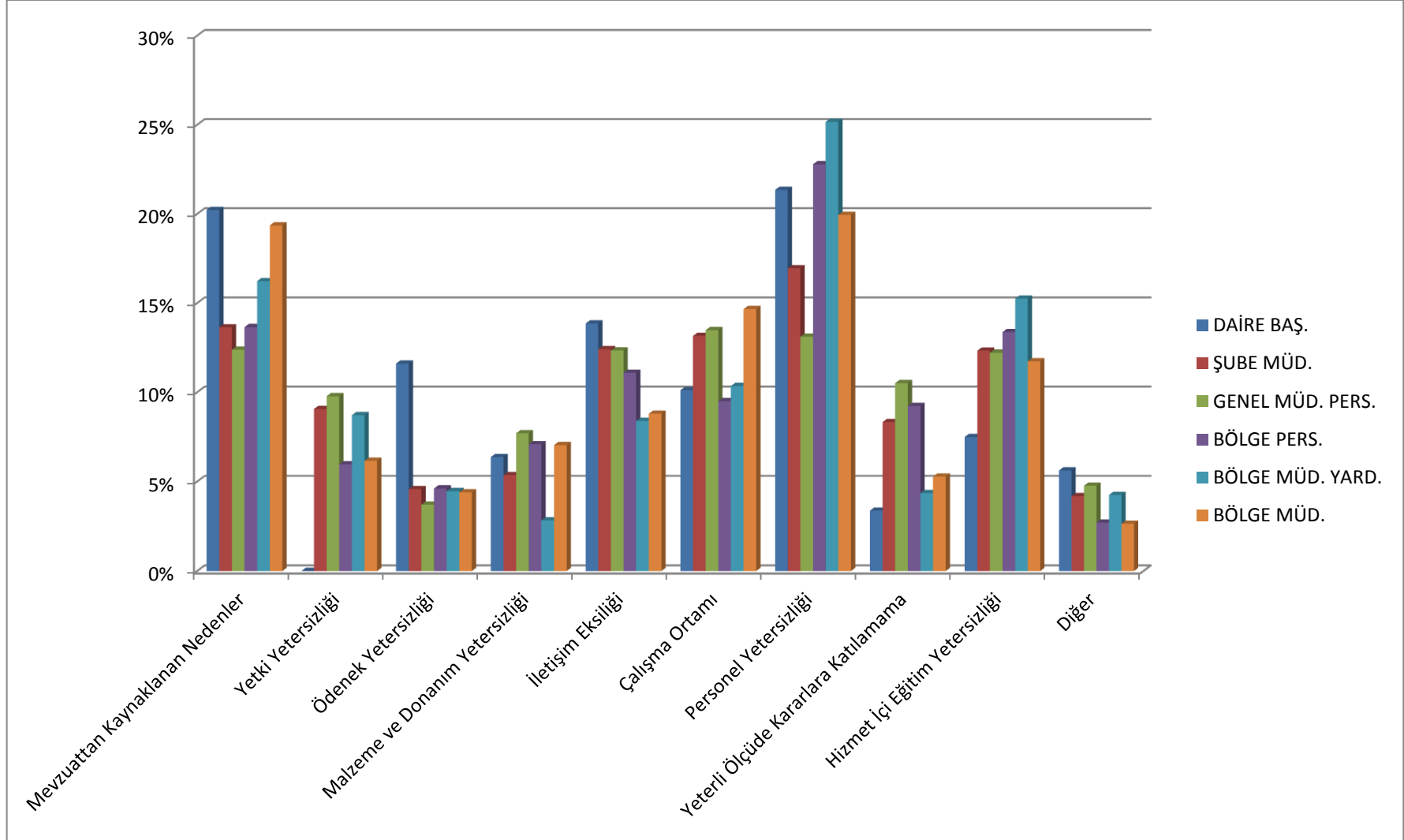
Benzer şekilde hizmet içi eğitime ilişkin olarak çalışanların yüz yüze görüşmelerinden elde edilen bilgiler, doğru eğitimlerin, doğru kişilere doğru zaman aralıklarında verilmediği yönündedir. İyi planlama ile kolayca çözülebilecek bu problem, aslında kişisel eğitime bu kadar önem veren personelin Genel Müdürlükte bulunduğunu göstermesi bakımından oldukça önemlidir.

İletişim eksikliği ise özellikle yönetici kadrosundaki çalışanlara verilecek iletişim ve motivasyon eğitimleri ile desteklenen modern iletişim uygulamaları ile aşılması çok da zor olmayan bir problemdir.

	Genel	Daire Başkanlığı	Şube Müdürlüğü	Genel Müdürlük Personeli	Bölge Pers.	Bölge Müdür. Yardımcıları	Bölge Müdürlük.
Mevzuattan Kaynaklanan Nedenler	14%	20%	14%	12%	14%	16%	19%
Yetki Yetersizliği	8%	0%	9%	10%	6%	9%	6%
Ödenek Yetersizliği	5%	12%	5%	4%	5%	4%	4%
Malzeme ve Donanım Yetersizliği	6%	6%	5%	8%	7%	3%	7%
İletişim Eksiliği	12%	14%	12%	12%	11%	8%	9%
Çalışma Ortamı	12%	10%	13%	13%	10%	10%	15%
Personel Yetersizliği	18%	21%	17%	13%	23%	25%	20%
Yeterli Ölçüde Kararlara Katılamama	8%	3%	8%	11%	9%	4%	5%
Hizmet İçi Eğitim Yetersizliği	13%	7%	12%	12%	13%	15%	12%
Diğer	4%	6%	4%	5%	3%	4%	3%
Toplam	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tablo 4 En Sık Karşılaşılan Sorunların Unvan Bazında Yüzdesele Dağılımı

Şekil 3 En Sık Karşılaşılan Sorunların Unvan Bazında Yüzdesele Dağılımının Grafikselle Olarak Gösterimi



Unvan bazlı değerlendirmelerde de yine Personel Yetersizliği bütün unvan grubundaki çalışanlar tarafından birinci sırada ifade edilen sorun kaynağıdır. Mevzuat ve alışma Ortamı da yine her unvan grubunun Personel Yetersizliğinden sonra önemli sorun olarak gördüğü problemlerdir. Daire başkanları için yetki yetersizliği gibi problem hiçbir şekilde deklare edilmemiş iken Ödenek Yetersizliğinin olağandan farklı şekilde yüksek öncelikli problem olarak ifade edilmesi dikkat çekici bir husustur.

Bunun yanı sıra Hizmet İçi Eğitim Yetersizliğinden en az şikâyetçi olan ve iletişimi sağlamakta öncelikli görevli daire başkanlarının iletişim eksikliğinden şikâyet etmeleri üst yönetimce üzerinde durulması ve düşünülmesi gereken bir noktadır.

Bu çarpıcı bulguların yanı sıra genel olarak unvan bazlı değerlendirmelerin, unvan gruplarında ve hatta birimlerde radikal şekilde değişmediği tespit edilmiştir. Aslında bu oldukça olumlu bir durumdur. Çalışanlar unvanlarından ve birimlerinden bağımsız olarak benzer şeylerden benzer derecede rahatsızlık duymaktadırlar. Üst yönetime de düşen bu bulgulardan hareketle düzeltici önemleri acilen alıp uygulamaktır.

3 TAPU KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ BİRİM BAZLI SORUN ANALİZİ

3.1 ANA HİZMET BİRİMLERİ İÇİN SORUNLAR

3.1.1 Tapu Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar

- Hukuksal görüş ve mukteza oluşturmak için yargı kararları ve içtihat taraması yapabilmek adına kullanılacak bir yazılıma ihtiyaç duyulmaktadır.
- İkincil mevzuatların gözden geçirilerek aynı konudaki farklı kaynakların tek bir kaynak haline getirilmesine, mevzuatın sadeleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

3.1.2 Kadastro Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar

- Daire başkanlığı bünyesinde genel olarak nitelikli, özellikle teknik konularda yeterli personel bulunmadığı ve personel ihtiyacı olduğu gözlemlenmiştir.
- Başkanlığın geneli için arşiv memuru ve istatistikçi personele ihtiyaç duyulmaktadır.
- Denetim Biriminde personel yetersizliği olduğu; daha çok sayıda Hukuk ve Mühendis kökenli uzman yardımcısının istihdam edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca yıllık denetim raporlarında en çok eleştiriye konu olan noktaların bir yayın hazırlanarak kitapçık haline getirilmesi görevi, personel azlığı ve iş yoğunluğu sebebiyle yerine getirilememektedir.

3.1.3 Harita Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar

- Veri Yönetimi ve Güvenliği Politikası ile Stratejilerinin yasal altlığının oluşturulmasının gerekliliği gözlemlenmiştir.

3.1.4 Arşiv Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar

- Bilgisayar programları ve donanım üzerine çalışacak, araştırma-geliştirme yapacak AR-GE personeli eksikliği gözlemlenmiştir. Bu yetkinliklere sahip personel alımına önem verilmelidir.
- Birimler personeline mali mevzuat konusunda sık sık eğitim verilmesi gerekmektedir. Zira yapılan görüşmelerde mali mevzuata hâkim uzman sıkıntısı olduğu gözlemlenmiştir.

3.1.5 Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar

- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığına (ve diğer Başkanlıklara) tanıtım ödeneklerinde kullanılmak üzere genel bütçeden (Maliye Bakanlığı) bütçe tertibinin açtırılması talep edilmektedir.

3.1.6 Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı İçin Sorunlar

- Mühendis kadroları, kurum içi ve merkez teşkilatı için son iki yıl içinde hiçbir sınav yapılmaması sebebiyle, var olan personelin özlük haklarında iyileşme olmadığından başka kurumlara geçiş yapmaktadır. Ayrıca veri madenciliği ve yazılım mühendisi gibi alanlarda yetişmiş eleman sıkıntısı olduğu gözlemlenmiştir. Yetişmiş personeli kurum içinde tutabilmek için önlemler alınmalıdır.
- Tapu Müdürlüklerine düzenli aralıklarla TAKBİS yazılım programında meydana gelen yenilikler hakkında eğitimlerin düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir.
- (Coğrafi konularda) Yazılım uzmanı, veri tabanı uzmanı ve programcı kadrolarında personel sıkıntısı çekildiği ifade edilmiştir.
- 2012/1 sayılı Genelgeye göre İç Denetim faaliyetlerinin, Eğitim ve Çağrı Merkezi Şube Müdürlüğü tarafından yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

3.2 DANIŞMA VE DENETİM BİRİMLERİ İÇİN SORUNLAR

3.2.1 Hukuk Müşavirliği İçin Sorunlar

- Adli davaların takibini Hukuk Müşavirliği'nin takip işlemleri avukat kadrolarının yetersizliği sebebiyle hazine avukatları tarafından yürütülmektedir. Personel istihdamı sağlanmalıdır.

3.2.2 Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı İçin Sorunlar

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında grafiker, istatistikçi, endüstri mühendisi, bilgisayar mühendisi ile yazılım ve tasarım uzmanı istihdamı gerekmektedir.

3.3 TAŞRA TEŞKİLATI İÇİN SORUNLAR

3.3.1 Bölge Müdürlükleri İçin Genel Sorunlar

- Bölgelerde en az 1 psikolog veya danışman rehber istihdam edilmelidir. Özellikle tapu müdürlüklerinde görev yapan personelin belirli aralıklarla bu uzman ile görüşmesi zorunlu hale getirilmelidir.

3.3.2 Bilgi Teknolojileri Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar

- Bölge müdürlükleri ve bağlı illerde elektronik sistemlerin bakım, onarım ve takibini gerçekleştirecek personelin yeterli düzeyde teknik bilgiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda mevcut personele bilişim alanında ağ ve network konularında eğitimler aldırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

3.3.3 Kadastro Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar

- Harita mühendisi kadrosunda bulunan personelin deneyimli olmasının verimi arttıracığı düşünülmektedir. Bu nedenle de önce Kadastro ile sahada deneyim kazanmaları daha sonra şubede görev yapmalarının daha uygun olacağı düşünülmektedir. Böylece sahadan gelen sorulara daha doğru çözümler sunulabilir.

3.3.4 Arşiv Hizmetleri Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar

- Tapu Müdürlüklerinde yeterli arşiv memuru ve teknik personel olmadığı için bölge müdürlüklerinde görev yapan Arşiv Hizmetleri personelinin bu konuda destek verdiği ifade edilmiştir. Mevcut durumda bu şube müdürlüğü personelinin zaten yetersiz olduğu göz önüne alındığında, bu durumun iyileştirilmesi için Arşiv Uzmanı, Arşiv Memuru ve Teknisyenlerin istihdam edilmesi gerekmektedir.
- Sağlıklı bir arşiv hizmeti verebilmek için Bölge Müdürlüklerinin fiziki şartlarının yetersiz olduğu ifade edilmiştir.
- Arşivde bulunan evrakların yıpranmamasını sağlamak ve daha hızlı hizmet verebilmek için 'E-Arşiv' kavramı geliştirilerek tüm kayıtların dijital ortama aktarılması ve eski Osmanlı kayıtlarının restorasyonu ve ciltlenmesi işlemlerinin genişletilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

3.3.5 Kalite, Halkla İlişkiler ve Hizmet Değerlendirme Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar

- Şube Müdürlüğü bünyesinde, özellikle vatandaş memnuniyet anketlerini yapan personelin çalışma ortamlarının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Böyle bir personel sürekli telefonla arama yaptığından dolayı gün içinde çok fazla gürültüye maruz kalmaktadır.
- Bölgelerde genel olarak Halkla İlişkiler bölümü mezunu, konusunda uzman, nitelikli ve yetkin personel azlığı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca genel olarak Tapu Müdürlüklerinde yaşanan personel sıkıntısının da giderilmesi gerekmektedir. Nitelikli ve alanında uzman personelin, kurumdan ayrılmaması ve kuruma bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek uygulamaların yapılması, bu personelin kurumda tutulması adına faydalı olacağı düşünülmektedir.
- 181 Alo Şikâyet Hattı çalışanlarının, Bölge Müdürlüklerine iletilmeden halledilebilecek gelen basit sorular karşısında daha donanımlı hale getirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.
- Yeni alınan personel için zorunlu şartlar hariç, atandığı birimde belirlenecek bir zorunlu çalışma yılı şartı getirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- İhtiyaç duyulan malzeme ve donanım eksikliklerinin zamanında temin edilmesi sağlanmalıdır.
- Özellikle Kalite Yönetim Sistemi (KYS) hizmetinin yürütülmesinde görev yapan İç Tetkikçilerin farklı şubelerde görev almak durumunda kalmaları denetimlerin aksamasına sebebiyet verdiği ifade edilmiştir.

3.3.6 İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü İçin Sorunlar

- Eğitim faaliyetlerini düzenleme ve koordinasyon yapabilecek bir Eğitim Şube Müdürlüğünün kurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Kurum genelinde işlemleri daha sağlıklı ve verimli bir hale getirmek için bir an önce elektronik ortamda veri alışverişi sistemi yaygınlaştırılmalıdır. Yakın zamanda geçilmesi planlanan EBYS sisteminin bunu büyük ölçüde sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3.7 Kadastro İl Müdürlükleri İçin Sorunlar

- Kadastro İl Müdürlüklerinin hizmet binaları yetersizdir.

3.3.8 Tapu Müdürlükleri İçin Sorunlar

- Tapu müdürlüklerinin iş yoğunluğu ve işlem çeşidi çok fazla olduğu için çalışanların sürekli olarak mesai saatleri dışında da çalışmak durumunda kaldıkları gözlemlenmiştir. Yapılan işlerin genel olarak riskli olduğu da göz önüne alındığı zaman, ücretsiz bir şekilde mesai dışında çalışmak çalışanların özel hayatını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple müdürlüklerin iş yükünün TKGM standartlarına çekilmesi gerektiği, bu mümkün değilse standartların üzerinde gerçekleştirilen performanslar için ek ödeme yapılmasının daha adil bir uygulama olacağı düşünülmektedir.
- Müdürlükler genelinde faaliyetlerin daha pratik ve modern bir şekilde yapılabilmesi için elektronik sistemin daha uyumlu bir hale getirilmesi ve kırtasiye, belge, kâğıt vs. kalabalığını ortadan kaldıracak düzenlemelerin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca tapu işlemlerinin yakın tarihte tamamen çevrimiçi ortamda tamamlanması için gerekli düzenlemelere başlanması önerilmektedir. Yapılan işlemlerin birçoğunun arşivlenmesi zorunluluğu büyük bir sıkıntı yaratmaktadır.
- Müdürlük personelinin sürekli olarak geçici görevlendirmelerde görev alması personel eksikliğini bir sebebi olarak ifade edilmiştir. Ayrıca bu durum genel işleyişi olumsuz yönde etkilemekte ve yapılan işlemlerin süresini uzatmaktadır.
- Tarımsal arazilerin satışları, ipotek ve harçlarla ilgili işlemlerin yapılmasıyla ilgili talimat ve genelgelerde bir netlik olmaması, uygulamada farklı işlemlerin yapılmasına sebep olmaktadır. Tarım Müdürlüğü'nün hangi aşamada harç alınmayacağını netleştirmesi gerektiği belirtilmiştir.
- Tapu Müdürlüklerinde gerçekleştirilen işlemler ve görevlerin belirli standartlara kavuşturulması gerekmekte ve kurum kültürü oluşturacak/güçlendirecek faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır.

4 DAİRE BAŞKANLIKLARI İÇİN ÖNERİLER

4.1 ANA HİZMET BİRİMLERİ İÇİN ÖNERİLER

4.1.1 Tapu Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- Kuruma katılan uzman yardımcılarının kurum içi eğitim ve tez konularının belirlenmesinde ilgili komisyonların daha aktif ve sistematik olarak çalışması önerilmektedir.

4.1.2 Kadastro Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- Mevcut durumda herhangi bir birim tarafından gerçekleştirilmeyen ve bir yasal altlığı bulunmayan “Çok Amaçlı Kadastro” ve “Üç Boyutlu Kadastro” çalışmalarına Kadastro Dairesi Başkanlığı olarak başlanması önerilmektedir.
- Çalışanların eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve vatandaşa verilen hizmetin genel olarak daha sağlıklı olabilmesi için kurum personeline sürekli olarak hizmet içi eğitim verilmesi önerilmektedir.
- Kurum genelinde bilgi teknolojilerinin kullanımının daha da yaygınlaştırılması hedeflenmeli ve bilgi teknolojileri donanım malzemeleri ile ileri teknoloji ürünü mesleki ölçü aletlerinin çoğaltılması önerilmektedir.
- Başkanlığın geneli için arşiv memuru ve istatistikçi personele ihtiyaç duyulmaktadır.
- İhaleli işlerde hak ediş ödemeleri ile ilgili işlemlerin yapılması ve evrakların düzenlenmesi işleri, mali mevzuat bilgisi gerektiren işler olduğundan Mali İşler Birimi tarafından yapılmasının daha uygun olacağı önerilmektedir.
- Eğitimli personelin projelerde aktif görev alması için öncelik verilmelidir. Danışmalıklara verilen ödenekler yerine hizmet içi eğitimler ile personelin yetkinliği artırılarak tasarruf sağlanması önerilmektedir.
- LİHKAB için lisanslı büroların takibine ilişkin bir yazılıma ihtiyaç duyulmaktadır.
- Teşkilat kanununda Taşınmaz Değerlemenin bulunmadığı belirtilmiştir. Yapılan bu işlerin daha sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için Taşınmaz Değerleme hükmünün eklenmesi önerilmektedir.

4.1.3 Harita Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- Daire başkanlığı bünyesinde alanında uzman mühendis, dil bilen, bilişim konusunda yetkin, kamuda iş deneyimi olan ve çalışmaya istekli, nitelikli personel sayısının azlığının, işlerin gereken verimlilikte olmasını engellediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle Başkanlığa nitelikli personel alınmasında bu kıstaslara dikkat edilmesi önerilmektedir
- Kullanılan mesleki yazılımların İngilizce olmasından dolayı Başkanlığa personel alımında yabancı dil bilenler tercih edilmelidir.
- TUSAGA-Aktif Sistemi kapsamında bilgisayar donanımı ve ağ konularında uzman personel olmasının birimin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca TUSAGA-Aktif Sisteminin yazılım ve donanımlarının her zaman güncel tutulması önerilmektedir.
- Uçak bakımı ve görevler için mevsim şartları gözetilerek hassas planlama yapılması önerilmektedir.

4.1.4 Arşiv Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- Restorasyon işinde uzman deneyimli personelin sayısının artırılması önerilmektedir.
- Restorasyon ve laboratuvar hizmetleri için gerekli olan biyolog ve kimyager kadrolarında deneyimli ve uzman kişilerin tercih edilmesi önerilmektedir.
- Yabancı uyruklu bireylerle iletişim kuran Başkanlığın personeline İngilizce ve Arapça dil eğitimleri verilmelidir.
- İhaleye yönelik işlerde iş adımlarını hazırlama işinin Mali İşler tarafından yapılması önerilebilir.
- Merkez ve taşra çalışan verimliliğini artırması ve işini gereği yetkilerin sağlanabilmesi için; 657 sayılı kanunda yer alan Teknik Hizmetler Sınıfı içerisinde olmak üzere, “Tapu Kadastro Arşiv Uzmanı “ kadroları ihdas edilerek, ilgili personel atanmalıdır.
- İşe alımlarda mülakat ve yazılı sınavlarla Osmanlıca bilgisi ölçülmelidir.

4.1.5 Yabancı İşler Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- Yeminli tercüman ve istatistikçi istihdam edilmesi önerilmektedir. Yabancılara tebligat yapılması işleminde Viyana Sözleşmesine göre Yeminli Tercüman

kullanılması gerekmektedir. Ödenen ücretler çok yüksek olmamasına karşın kurum içerisinde istihdam edilebilir.

- Yabancılara kimlik numarası verilebilir. İlgili kurumlarla yasal altlık oluşturulması ve teknolojik koordinasyon sağlanması önerilmektedir.
- Yurtdışında gerçekleştirilen fuar, kongre, seminer vb. gibi etkinliklerden tam olarak haberdar olunmadığı ve bu sebeple gerekli katılımın sağlanamadığı düşünülmektedir. Bu konunun üzerinde durulması, bu etkinlikleri takip edecek bir personel seçilmesi, etkinliklere katılım sağlayan personelin bağlı bulunduğu daire başkanlığına etkinliğe katılmasının sağladığı katkıları rapor halinde sunması ve katma değer oluşturacak önerilerde bulunması planlanabilir.
- Daire Başkanlığının isminin “Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı” olarak değiştirilmesi önerilmektedir.
- Yurt dışına gönderilecek personelle ilgili planlama işlemleri İnsan Kaynakları tarafından yapılmaktadır. Planlama işi Tapu veya Kadastro Daire Başkanlıkları tarafından yapılması ve İnsan Kaynakları tarafından işleme konulması halinde daha verimli olacağı önerilmektedir.

4.2 YARDIMCI HİZMET BİRİMLERİ İÇİN ÖNERİLER

4.2.1 İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- ERP programının günümüz şartlarına göre yazılımı programın etkin kullanımı ve zamanlılığı açısından çok önemlidir. Bu bağlamda, güncel ve teknolojik yazılımı gerçekleştirecek, ERP alanında uzman personel alınması önerilmektedir.
- Yüksek Disiplin Kurulu gündeminde bulunan dosyaların sekretaryası şube görev tanımı içinde yer almamakta ve Genel Müdürlük Özel Büro tarafından yapılmaktadır. Bu birimin görev alanları ve yaptıkları işler düşünüldüğünde Disiplin Şubenin sorumluluğunda olmasının işlerin bütünlüğü açısından fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

4.2.2 Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- Yemekhanede sunulan hizmetin çalışanlar tarafından nasıl karşılandığını ölçebilmek için periyodik olarak yemekhane memnuniyet anketi düzenlenmeli ve yemekhane hizmetinin iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

- Şube müdürlerinin kurum içi koordinasyon ve eşgüdüm için ayda bir kez daire başkanı başkanlığında toplantı yapmaları gerekmektedir.
- Halkla ilişkiler biriminde bilişim ve tasarım işlerinde uzman teknik personel eksikliği olduğu gözlenmiştir. Birimin tanıtım faaliyetlerinde iletişim aracı olarak sıklıkla bilişim teknolojilerine başvurduğu düşünüldüğünde bu kadrolara teknik yeterliliği olan kişilerin alınması tavsiye edilmektedir.
- Genel Müdürlükçe ihtiyaç duyulan bina ve arazilerin tahsis, kiralanma ve satın alma işlemleri yapılırken kira ve/veya satış değerlerinin tespiti mevcut durumda en az iki özel değerlendirme şirketine yaptırılmaktadır. Maliyet tasarrufu adına bu işlerin yürütülmesi için gayrimenkul değerlendirme uzmanlarının istihdam edilmesi önerilmektedir.
- Kontrol Teşkilatlarının güçlendirilmesi için nitelikli personel istihdam edilmesi önerilmektedir.
- Satın alma ve ihale komisyonları için nitelikli personel istihdam edilmesi önerilmektedir.
- Halkla İlişkiler Müdürlüğünün isminin Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak değiştirilmesi önerilmektedir.

4.2.3 Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı İçin Öneriler

- Çalışanların görev ve sorumluluk alanlarıyla ve ayrıca ihale dokümanı inceleme ve idari/teknik şartname hazırlama ile ilgili kurum içi veya dışı kaynaklardan eğitim alması sağlanmalıdır.
- Kurulacak ayrı bir birim tarafından, siber saldırılar için bir güvenlik sistemi kurulmalıdır.
- Mevcut durumda 3 kata dağılmış vaziyette olan Daire Başkanlığı'nın fiziksel şartlarının daha uygun hale getirilmesi önerilmektedir.

4.2.4 Döner Sermaye İşletmesi Müdürlüğü İçin Öneriler

- DÖSİM bütçesini ilgilendiren konularda bu bütçeden harcama yapılırken (üst yönetime sunulan konularda) DÖSİM koordine parafı olmalıdır.
- Kanuni düzenleme ile DÖSİM bütçesinden yapılacak ilgili Daire Başkanlığını ilgilendiren harcamalarda Yönetim Kurulu kararı ile harcama yetki devri yapılması önerilmektedir.

- Özellikle muhasebeci, vergi uzmanı, bilgisayar uzmanı eksikliği tespit edilmiştir. Müdürlük bünyesinde bu kadrolarda yeni personel alınması önerilmektedir.
- DÖSİM birimi bu yolla maddi kazanıma odaklanmalı ancak harcamayı ilgili icracı başkanlıklar projelerinde kullanmalıdır. Harcama yetki devri verilmelidir.
- DÖSİM personelinin hizmet içi eğitimlerle uzmanlaştırılması gerekmektedir.

4.3 DANIŞMA VE DENETİM BİRİMLERİ İÇİN ÖNERİLER

4.3.1 Teftiş Kurulu Başkanlığı İçin Öneriler

- Tüm tapu ve kadastro işleri otomasyon ortamına aktarıldıktan sonra denetim hizmetlerinin otomasyon ortamında yapılmasını sağlayan bir yazılım geliştirilmelidir. Denetimler bu yazılım aracılığı ile daha etkin, daha az maliyetli ve daha hızlı gerçekleştirilebilir.

4.3.2 İç Denetim Birimi İçin Öneriler

- Genel müdürlük bünyesinde istatistik birimi daha donanımlı ve güçlü olmalı, kurum veri madenciliği konusunda personel yetiştirip daha verimli istatistikler ortaya çıkarabilecek yapıya kavuşturulmalıdır.

4.4 TAŞRA TEŞKİLATI İÇİN ÖNERİLER

4.4.1 Bölge Müdürlükleri İçin Genel Öneriler

- Genel Müdürlük çalışma saatleri 09:00-18:00 iken taşra teşkilatlarının çalışma saati 08:00-17:00'dır. Merkez ve taşra arasındaki mesai saati farkı işlerin aksamasına ve vatandaşların da işlerinin beklemesine sebep olmaktadır. Bu konuda yeniden düzenleme yapılması önerilmektedir.
- Memnuniyet anketleri üzerinden yapılan memnuniyet ölçme faaliyetlerinin özel sektör tarafından yapılması önerilmektedir. Ayrıca vatandaş memnuniyetini ölçmeye verilen önemin çalışan memnuniyeti ölçümüne de verilmesi önerilmektedir.
- Personel yetersizliğinin sebep olduğu önemli sorunlardan bir tanesi de "hisse hatalarıdır". Hizmet satın alınarak bu eksiklik giderilebilir.

4.4.1.1 Tapu Şube Müdürlüğü İçin Öneriler

- İl ve İlçelerde LİHKAB yetkilerinin artırılması gerektiği ifade edilmiştir.

- Genel Müdürlüğe ait internet sayfasındaki mevzuat bölümlerinin parça parça farklı yerlerde değil, anlaşılır başlık ve köprülerle tek bir sayfada veya düzenli bir arama motorunda bulunabilecek duruma getirilmesi önerilmektedir.
- Vatandaşın zaman kaybı önlenmesi için tapu dairelerinde pos cihazı kullanılabilirdir.

4.4.1.2 Hukuk Ve Denetim Şube Müdürlüğü İçin Öneriler

- LİHKAB'ların denetiminin tüm bölgelerde görev tanımları gereği Hukuk ve Denetim Şube Müdürlükleri tarafından yapılması gerekmektedir.
- Bölge Müdürlükleri bünyesinde en az bir hukukçunun istihdam edilmesi ve tercihen de Hukuk ve Denetim Şube Müdürlüğü bünyesinde görev yapması önerilmektedir.

4.4.1.3 Arşiv Hizmetleri Şube Müdürlüğü İçin Öneriler

- Osmanlı arşivlerinde Osmanlıca bilen, nitelikli personel yetersizliği olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun iyileştirilmesi için personelin bu konuda yetiştirilmesi veya doğrudan atama yapılması önerilmektedir. Osmanlı arşivlerine daha fazla önem verilerek, bu birimin modern anlamda yenilenmesi gerektiği ifade edilmiştir.
- Restorasyon bölümünde Ciltleme işlemleri için dışarıdan hizmet alımı yapmak yerine kuruma restoratör ve mücellit personel alınmalıdır.
- Barkod usulüne geçilmesinin daha faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Arşiv Hizmetleri Şube Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tanıtımlarının yeterli düzeyde yapılmadığı ifade edilmiştir. Kurumun marka değerini yükseltebilmek için bu hususta iyileştirici adımlar atılması önerilmektedir.

4.4.1.4 İşletme Şube Müdürlüğü İçin Öneriler

- Birim tarafından yapılan mal alımlarında teknik şartnamelerin hazırlanması ve yaklaşık maliyetin hesaplanması konularında talep eden şube veya birim hangisi ise o birimin bu işleri yapmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

4.4.1.5 Kalite, Halkla İlişkiler Ve Hizmet Değerlendirme Şube Müdürlüğü İçin Öneriler

- Kurum içerisinde çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğini giderilmesi ve genel olarak motivasyonun yükseltilmesi için belirli aralıklarla yemek, gezi, eğitim, sosyal faaliyetler gibi etkinliklerin düzenlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Vatandaş memnuniyetini ölçmek için yapılan çalışmalarda vatandaşa ulaşılma oranı sadece %1-2 civarındadır. Bu çalışmaları daha kapsamlı yapabilmek için personel ihtiyacı olduğu belirtilmiştir.
- İşlem yapan vatandaşa ulaşılırken, mevcut SMS sisteminin kullanılmasının çok faydalı olacağı ifade edilmiştir.
- Yapılan işlerle ilgili olarak üst yönetim tarafından geri bildirim yapılmasının, çalışanların motivasyonuna olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu uygulamanın tüm bölge müdürlüklerinde yaygınlaştırılması önerilmektedir.

4.4.1.6 İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü İçin Öneriler

- Personelin maaş ödemeleri ile ilgili işlemler, mevcut durumda yönetmelikten kaynaklanan sebeplerden dolayı Destek Hizmetleri tarafından yerine getirilen bölgelerde, bu işlemlerin İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü tarafından yapılmasının daha sağlıklı olacağı gözlemlenmiştir.
- Kurum genelinde işlemleri tamamlayabilmek için birçok çalışan mesai saatleri dışında, ücretsiz olarak çalışmaktadır. Bu sebepten Döner Sermaye ücretinden tüm personelin yararlandırılmasının daha adaletli olacağı ve personelin motivasyonuna olumlu yönde çok katkısı olacağı düşünülmektedir.

4.4.2 Kadastro İl Müdürlükleri İçin Öneriler

- Biri teknik diğeri hukuki konularda yetkin olmak üzere 2 kadastro il müdür yardımcısı kadrosu ihdas edilmelidir.
- Günümüzde 22a çalışmalarında kadastro tutanağı tutulmamaktadır. Bu sebeple fen kontrol memuruna gerek olmadığı düşünülmektedir.
- Adli yargıdan “çap” talepleri gelmekte ve il kadastro müdürlükleri için aşırı iş yükü oluşturmakta ve bağılı olarak zaman kaybı oluşmaktadır. Bu bilgiler MEGSİS'ten

alınabilir. Bu bağlamda Adalet Bakanlığı ilgili birimleri ile görüşülmesi önerilmektedir.

- İmar planlarının revizyonu mevzuat gereği Kadastro İl Müdürlüklerinden istenmektedir. Bu işin ilgili diğer kurumlarca yapılması işin etkinliğini artıracığı gibi Kadastro İl Müdürlüklerinin de iş yükünü hafifletecektir.
- Mera çalışmaları, orman çalışmaları, arazi toplulaştırma çalışmaları gibi çalışmaların Kadastro İl Müdürlükleri tarafından yürütülmesi işlerin etkinliğini artıracaktır.

4.4.3 Tapu Müdürlükleri İçin Öneriler

- 3000 yevmiye civarında işlem kapasitesi olan 4.Grup Tapu müdürlükleri üzerinde yapılacak çalışma neticesinde müdürlüklerin birleştirilmesinin uygun olacağı önerilmektedir.
- Tapu müdürlüklerinin performans değerlendirme kriteri olarak sadece yevmiye sayılarının baz alınması yanlış bir değerlendirmeye sebebiyet vermektedir. Bunun yerine müdürlüklerde yapılan işlem çeşidine göre zorluk dereceleri belirlenerek, her bir işlem buna göre ağırlıklandırılmalı ve bunların ışığında performans değerlemesi yapılması önerilmektedir. Buna göre her müdürlük için önceden belirlenecek minimum ve maksimum yevmiye sayıları üzerinden bir değerlendirme yapılabilir.
- Yapılan işlemlerde başvuru mevzuat sayısının fazlalığı, kapsamın genişliği ve dağınıklığı sebebiyle personel tarafından mevzuat takibi yapılması güçleşmektedir. Hizmet içi eğitimlerle çalışanlara güncel mevzuata yönelik hâkimiyet kazandırılmalıdır.
- Medeni Kanun ile Tapu Müdürlüğü çalışanlarına yüklenen Rücu sorumluluğunun çalışanlara çok büyük bir yükümlülük yüklediği gözlemlenmiştir. Bu durum çalışanların başta psikolojilerini, çalışma ve özel hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar üzerindeki bu yükün hafifletilmesi için bir çalışma yapılmalıdır. Ayrıca bu sorumluluk yıl itibarı ile sınırlandırılmalıdır.
- Tapu Müdürlüklerinde vatandaşın ihtiyaçlarının karşılanması için gerçekleştirilen işlemler önem bakımından yüksek bir dereceye sahiptir. Buna rağmen Tapu Müdürlükleri genel olarak halkın gözünde yeterince öneme sahip bir kuruluş olarak görülmemektedir. Kurumun imajının yükseltilmesi ve yapılan işlemlerin öneminin benimsetileceği; kamu spotu gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Riskli Yapı Şerhi konulan maliklere yapılan tebligat işlemleri ve bu konudaki diğer işlemlerin Çevre ve Şehircilik İl Müdürlükleri tarafından yapılması önerilmektedir.
- Kat Mülkiyeti Kanununa göre Tapu Müdürlüklerince yapılan Projelerin Arşivlenmesi işlemlerinin ilgili belediyelerce yapılması düşüncesinin göz önünde bulundurulması önerilmektedir.
- Tapu Sicil Tüzüğü sebebiyle Tapu Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilen “İsim Tashihleri” işlemlerinin mahkemeler tarafından yapılması önerilmektedir.
- İlgili kanun ve genelgeler sebebiyle Tapu Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilen “Mimari Projelerin Düzeltilmesi” işlemlerinin ilgili belediyeler tarafından yapılması önerilmektedir.
- Genel olarak personel ve ekipman eksikliği göz önünde bulundurularak, geçmişe yönelik elektronik arşivleme işleminin ihale edilerek gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Bu önerilere ek olarak gelecek dönemde Bölge Müdürlüklerinin varlığını sürdürmesi doğrultusunda yeniden yapılandırılan organizasyon şeması önerisi, gelecek dönemde Bölge Müdürlüklerinin kaldırılması durumunda yerine önerilen “Tapu ve Kadastro İl Müdürlüğü” organizasyon şeması önerisi, yeniden düzenlenen “Kadastro İl Müdürlüğü” organizasyon şeması önerisi, yeniden düzenlenen “Tapu Müdürlüğü” organizasyon şeması önerisi sırası ile aşağıda yer almaktadır.

Ek olarak, 3000 yevmiye civarında işlem kapasitesi olan tapu müdürlüklerinin uygun görülen tapu müdürlükleri ile birleştirilmesini içeren son önerinin gerekçesi, uygulanabilme esası ve ilgili ekleri yine bu bölümün sonunda yer almaktadır.

KAYNAKLAR

1. Samuel C.Certo and S.Trevis Certo,Modern Management;Concepts and Skills,Eleventh Edision,Pearson International Edition,2009
2. Hatch, M. J. and Cunliffe, A. L. (2006) Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives 2nd eds. Oxford: Oxford University Press.
3. Eren, E., (2010) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 8. Baskı.
4. Eren, E., (2009) Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 9. Baskı.