

DOI No: <http://dx.doi.org/10.14225/Joh658>

## YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ali İhsan ÖZEROĞLU\*

### Özet

1980’li yıllardan itibaren küresel değişiklikler sadece ekonomik değil sosyal, siyasi ve kültürel pek çok etkiye sahip olmuştur..Kalite kavramının rekabet unsuru olarak değişimi organizasyonların etkinlik ve verimlilik anlayışlarını değiştirmiştir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile beraber hiyerarşik ve bürokratik idare yapısı piyasa koşullarına uyumlu kamu yönetimi anlayışına dönüşmüştür. Bu değişim hala belirsizliğini korusa da hâkim görüş Toplam Kalite Yönetimi ile hizmet talep edenlerin beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını hedefleyen yönetim kültürünün çözüm olarak görülmesidir.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yerel yönetim biçimi olan belediyeceilikteki uygulamalarının nasıl gerçekleştiği açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda rekabet unsuru olarak işletmelerin hayatına giren Toplam Kalite Yönetimi’nin Türk Belediyeceilik anlayışında ciddi bir dönüm noktası olduğu var olan yapısal değişiklikler şekilsel olarak tamamlandığı ancak işlevsel olarak gelişmesi gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** *Toplam Kalite Yönetimi, Belediye Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Verimlilik ve Etkinlik*

### Total Quality Management in Local Governance

### Abstract

From 1980’s on, Global changes have had various effects not only on economical but also on social, political and cultural values. Together with the change of the concept of quality as an element of competition, organizations have changed concepts of effectiveness and efficiency. With the new Public Management understanding, hierarchical and bureaucratic structure of government has been transformed into Public Management understanding compliant with market conditions.

---

\* Yrd.Doç.Dr., İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Bölümü

Although this Transformation is still uncertain, the general consensus of Total Quality Management is that Total Quality Management retains the expectations of those who demand the highest level of service to meet the aims of the management culture is seen as the solution.

In this study, how the implementations of Total Quality Management by municipalities were tried to be explained. As a result, this study points out that Total Quality Management in the understanding of Turkish Municipality is turning point and all structural transformations have been completed, however functional transformation are still needed to be completed.

**Key Words:** *Total Quality Management, Local Governance, New Public Management. Efficiency and Effectiveness*

## GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte 1980'li yıllardan itibaren hızlanan değişim sadece ekonomik değil sosyal, siyasi ve kültürel pek çok etkiye sahip olmuştur. Uluslararası politikada oluşan yeni dünya düzeni, üretim tekniklerinde yaşanan dönüşüm ve telekomünikasyon araçlarındaki gelişmeye bağlı olarak bilgi çağı devletin rolünün yeniden tanımlandığı süreci hızlandırmıştır.

TKY çalışmalarının özünü oluşturan örgüt kültürünün yeniden tanımlanması ve karar alıcıların rollerinin değişmesini sağlamıştır. TKY çalışmalarının odağında insan bulunmaktadır. Hiyerarşik yönetim yapılanması yerini aşağıdan yukarıya doğru örgütlenen, ürün veya hizmetin kalitesinin müşteriye göre belirlendiği örgütlerin değişik kademelerinde etkili bir iletişim ağının kurulduğu yapının ana amacı müşteri memnuniyetini veya tatminini gerçekleştirmektir.

Kamu kurumlarının hantal yapısı ve verimsizliği, yetki ve sorumluluk karmaşıklığı, sistemin etkin olarak işleyemediği düşüncesi yurttaşların yönetim kademesinin her alanında karar alıcılarla birlikte hareket etmesi idealini açıklayan yönetim anlayışı ile beraber TKY uygulamaları kamu idaresi içinde benimsenmiştir.

Kamu hizmeti üreten belediyeler bir yandan hizmet kalitesini ve etkinliğini artıracak, kaynak kullanım kapasitelerini geliştirecek metotları uygulamaya koyarken diğer yanda yeni bir anlayış içinde hizmet verdikleri yerel halk ile planlı bir şekilde iletişime geçmek durumunda kalmışlardır. Kaynaklar üzerinde halkın etkin bir şekilde denetiminin sağlanması, hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi TKY uygulaması kapsamında hizmeti tüketen dış müşteri olarak halk sağlıklı politikalar üretilebilmesi için denetimini artırmıştır.

Vatandaşın müşteri olarak algılanması haklı endişelere yol açsa bile bugün Türkiye’de hemen hemen bütün belediyelerde TKY çalışmaları etkin bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır.

### 1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar milattan öncesine kadar uzanır. Bu dönemlerde bile bazı ülkelerde konulan standartlara uygun üretim yapılması için yaptırımlar uygulanmıştır (Halis, 2000: 37). Tarihsel gelişimi içinde kalite kavramı işletme bilimi içinde gelişmiştir. Üretim tekniklerinin gelişmesi ile birlikte kalite kavramı da gelişmeye başlamıştır.

Kalite kavramı incelendiğinde birbirinden farklı pek çok farklı tanımın olduğu görülmektedir. Kalite, insanoğlunun her tür etkinliğinde çok eski zamanlardan beri önem verdiği bir değerdir. Sanayi Devrimi öncesinin küçük imalatçıları da müşteri beklentilerine uygunluğu esas alan kaliteyi üretmeye çalışmışlardır. Ancak, bugün “kalite, toplam, yani her yerde, her şeyde ve her koşulda en uygun olan” anlamında kullanılmaktadır. Kalitenin bugün kabul gören tanımında bakış açısı, tamamen müşteri odaklıdır. Buna göre, kalitenin bugün evrensel olarak benimsenmiş tanımı; “kalite, kullanıcı ürün veya hizmet ihtiyaçlarının tatmin düzeyidir.” şeklinde açıklanabilir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 13).

Geleneksel anlamda kalite kavramı, standartlara uyum olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Çağdaş kalite kavramı ise, “bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, 2000: 15). Benzer şekilde kalitenin klasik tanımına ek olarak kaliteyi, “müşterinin ihtiyaçlarına uygunluk” olarak tanımlanabilir.

Bazı bilim adamları kaliteyi; “standartlara, kullanıma, kurum kültürüne, sosyal ve global çevreye uygunluk, maliyetin uygunluğu ve müşterilerin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması” olarak belirtmişlerdir. Yine başka bir tanıma göre; kalite, sizin ürününüzdeki müşteriyi kendisine tutkun yapabilecek şeydir. Gizli ihtiyaçları açığa çıkarma, fiyat uygunluğu veya ilave edilen özellikler bir cazibe sebebi olarak müşterilerimiz için tutku haline gelebilir (Halis, 2000: 45).

Günümüz dünyasında kalite kavramı her alanda ve konuda, başta insan kalitesi olmak üzere, iletişim kalitesi, sistem kalitesi, stratejik ve taktik

seviyedeki hedeflerin kalitesi, yapılan işin kalitesi, her türlü girdinin kalitesi ve bütün bunlardan direkt olarak etkilenen ürün kalitesi vb. olmak üzere oldukça geniş bir çerçeve çizerek tanımlanmaya çalışılmaktadır (Aksu,2002:7).

## 1.2. TOPLAM KALİTE KAVRAMI

Toplam Kalite konusunda çalışmalar yapan teorisyenlerle uygulayıcılar Kalite, Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi, Kalite Denetimi, Yüksek Kalite, Kalite Kontrol, Kalite Sistemleri vs. gibi birçok kavramla karşılaşmaktadırlar. Bütün bu tanımlamalar kalitenin çok önemli bir faktör olduğunu belirtmekte ve çeşitli yönlerini tanımlamakla beraber kavram kargaşasına da yol açmaktadır. Ancak “Kalite”den esas olarak beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Bu ise ancak Pazar geliştirmek tasarım geliştirmek üretkenliği arttırmak ve böylece rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür. Bunun da temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp tam olarak tatmin edilmesidir (Kayrakoğlu, 1992: 47).

Son zamanlarda başarıyı sağlayacak stratejik sorumlulukların başında kalite yer almaktadır. Daha önce de işletme amaçlarından biri olduğu halde, 1980’lerden müşteri tatmini özel bir amaç haline gelmiştir. Eğer kalite, denetimin değil üretimin içindeyse, ürüne ve servise bağlıysa o zaman kalite, yönetimin bir fonksiyonudur (Kovancı, 2007: 19).

İşletmeler, rekabet stratejilerini olumlu yönetim davranışlarıyla desteklemektedir. Yönetim, uyumlu bir örgütsel yapıyı şekillendirerek ve farklı kesimlerden kişileri bir araya getirerek insancıl yönetim yaklaşımına dayalı, örgütsel yapılar sayesinde esneklik sağlamaya çalışmalıdır (Kovancı, 2007:19). Bu anlamda günümüzün yönetim felsefesi olan Toplam Kalite sadece bir Kalite Güvencesi değildir ve diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır (Kayrakoğlu, 1992: 47).

Kalite kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda sürekli yükselen bir trend izleyerek, dar anlamda kaliteden, Kalite Kontrolüne, Toplam Kalite Kontrolüne, Kalite Güvencesine ve nihai olarak Toplam Kalite Yönetimi’ne kadar devam eden bir gelişim göstermiştir (Halis, 2000: 41). Toplam kalite kontrol anlayışı, işletme çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm işletme kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile “Toplam Kalite Yönetimi” olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Türkel, 2000: 6).

### 1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY bir programlar serisi değil, bir yönetim sistemidir. TKY'nin parçası olarak sunulan takımlardan pek çoğu, her organizasyonda başarılı bir şekilde uygulanabilir, ancak günlük operasyonların boyut ve önceliklerini değiştirmeksizin tam beklentileri elde edilemez. TKY'nin başarılı olması için tüm organizasyon tarafından benimsenmesi ve yukarıdan aşağıya tam bir kararlılıkla uygulanması gereklidir (Şimşek, 2002: 79).

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim felsefesidir (Efil, 1998: 29). TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır (Kayrakoğlu, 1992: 10).

Bu açıklamalar, TKY'nin genel bir yönetim felsefesi olmasını sağlamıştır. Özel bir ortam için uyarlanabilir ve TKY'yi uygulamak için onu benimseyen işletmelerin sayısı kadar değişik yolları vardır. TKY bir ortak hedefi, organizasyondaki herkesin ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya aşması için sürekli olarak çalışmasını hedeflemektedir. Ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi için iyi tanımlanmış süreçler kullanılmaktadır (Şimşek, 2002: 79).

Odak noktası insan olan bu kalite anlayışı, kârdan önce müşteri memnuniyetini gören bir sistemdir. Müşteri memnuniyeti uzun vadeli kârlar getirir, fakat sadece kâra öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır. TKY; işin hedeflerine memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak ulaşmak için kullanılan felsefe, takım ve süreçlerin bütünleşmiş bir setini kapsayan bir sistemdir (Aksu,2002:21).

TKY, amaçları geliştirmek için ortam hazırlamak, gelişimi sağlayabilmek için faaliyetleri formüle etmek, gelişimi ölçmek üzere bir kıstas geliştirmek, yönlendirmek ve bu faaliyetlerin işe yarayıp yaramadığını görmek için kıstaslarla kontrol etmektir (Kovancı, 2007: 13-14).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımında etkililik ve verimin sağlanması özel kesimde, “örgütün tamamının katılımı ile tüm süreçlerde sürekli gelişmenin sağlanması ve bu yolla şirket içi ve dışı tüm müşterilerin ve ilgililerin

gereksinimlerinin, isteklerine en uygun biçimde karşılanarak kalite, maliyet, teslim süreleri gibi performans hedeflerinin sürekli olarak geliştirilmesi” anlayışı temel olmaktadır. Toplam kalite yönetimi bir “kültür” olarak algılanmakta ve dayandığı ilkeler şöyle sıralanmaktadır (Yalçındağ, 1997:4):

- Gereksinimlere yanıt vermek
- Hedefleri doğru belirlemek
- Her tür hatayı önlemek
- İlk seferde doğruyu yapmak
- Alıcı ve satıcı ortaklığını, katılımı, takım çalışmasını gerçekleştirmek
- Karar vermeyi, girişimciliği, sorumluluk üstlenmeyi özendirmek,
- Sürekli gelişmek
- İnsana hizmet anlayışını ön plana almak
- Topluma ve çevreye duyarlı olmak

TKY'nin esası, temel olarak iş hayatı kalitesini içeren özgün bir örgütsel kültürü tesis etmektedir (Halis, 2000: 90). TKY, bir kuruluşdaki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların aktif katılımıyla, çalışanların, müşterilerin ve hedef kitlenin memnun edilerek, etkinliğe ve verimliliğe ulaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. TKY, kalite, sıfır hata, tam zaman ve müşteri memnuniyeti temel kavramlarına dayanmaktadır. Bu kavramlar ışığında, yeni bir yönetim anlayışını yansıtmakta ve hedef kitlenin beklentilerini tam olarak karşılayarak, onların beğenisini kazanma amacını taşımaktadır. Küreselleşme olgusuyla birlikte tüm dünyada, kamu özel ayrımı yapılmaksızın tüm örgütlerde yaşanan tam rekabet, yenilikçilik, yaratıcılık alanındaki gelişmeler, bütün örgütleri ve kuruluşları TKY yaklaşımını benimsemeye zorlamıştır (Aykaç ve Özer, 2006:174).

### **1.3.1. Toplam Kalite Yönetimin Amaçları**

TKY'de örgütün tüm üyelerinin ortak amacı müşteriyi tatmin etmektir. Örgüt ise onların bu amacı gerçekleştirmelerine olanak verecek bir kültür yapısına sahiptir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 14). TKY'nin başlıca amaçlarından biri de iç ve dış müşteri tatmininin artırılması olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde kuruluşun kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir

## Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde, ulaşılan kalite düzeyinin gerekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması için oluşturulmuş sistematik bir süreç ve bu sürecin sürekli üst standartlar lehine geliştirilmesi vardır. Bu, kalite arayışında hata tespit ve hata önleme felsefelerinden sonra gelen ve daha yüksek bir kalite bilincini yansıtan sürekli geliştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, şirket şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir (Halis, 2000:120- 122).

Modern kalite anlayışının toplam kalite kontrolden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimde en önemli amaç yönetim anlayışında süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmasıdır. Bu unsurların üzerinde durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek “müşteri mutluluğu” “müşteri tatmini” ifadeleri ile özdeşleşmesidir (Türkel, 2000: 6).

Bir işletme ya da kurum içinde, üst yönetimden en alt kademedeki çalışanlara kadar herkesin iş süreçlerine katılımı temel almaktadır. TKY modeli ancak bütün unsurlarıyla benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu unsurlar, yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri, sistemleri, iş süreçlerini ve “müşteri”ye yani insana değer vermeyi kapsar (Gedikli, 2003: 22).

Toplam Kalite Yönetimi'nin, geliştirilmiş süreç yönetimi, insan ilişkileri teknikleri ve yapısal re-organizasyonu bünyesinde barındıran yapısı onun bir çok açıdan güçlü kılmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler ürün tasarımında, imalatta, dağıtımda ve satışlarda verimlilik ve kalitenin esaslarını anlayabilmek için istatistiksel kontrol, üretim yönetimi ve ayrıntılı iş analiz teknikleri üzerine eğitilmektedirler. TKY'de yöneticileri ve çalışanları daha çok motivasyon sahibi, işbirliği yapan, yenilikçi ve duyarlı olmaları için katılımcı şemalar, tutum araştırmaları ve takım çalışması teknikleri uygulanır (Halis, 2000: 74).

Verimlilik ve etkililik, basit olarak girdi ve çıktı oranlarıyla tarif edilen verimlilik; üretkenlik, çabaların boşa harcanmaması ve israftan kaçınmak için bazı çarelere başvurmaktır. Verimlilikte ölçü, çıktıyı elde etmek için en az çıktı kullanabilmektir. Etkililik ise yapılması istenilenlerin kesin olarak saptanması ve mevcut bütün kaynakların bunu içinde kullanılması demektir. Etkililikte ilk aşama, kaynak maliyeti ne olursa olsun amacın tam olarak gerçekleştirilmesidir. İkinci aşama amaca ulaşma sürecinin ne kadar etkili olduğudur sürecin daha iyi

yapılabilirliğini sorgulamak etkililiğin geliştirilmesidir. Etkililikte ölçü çıktıyı elde etme sürecinin nasıl daha etkili kılınabileceğidir (Saran,2004:291).

Toplam kalite yönetiminin bir amacı da bu iki kavram arasındaki sanal ikiliği bir noktada birleştirmektir. Rekabette başarıya ulaşma ve örgütsel değişimleri gerçekleştirmek amacıyla uygulanan programlar arasında TKY'nin başarılı sonuçlar sağlayacağına inanılmaktadır .

### **1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri**

Kuruluşlar, yoğun rekabet şartlarında verimliliklerini artırabilmek ve rekabet yapabilmek için hem çalışanların (iç müşteri), hem de müşterilerin (dış müşteri) en iyi biçimde tatmin olmalarını sağlayacak süreçleri uygulamaya koymak, kaliteli ürünü dış müşteriler, iyileştirilmiş çalışma şartlarını da iç müşteriler için bir hak olarak algılamak durumundadırlar. TKY, işletme fonksiyonları yerine getirilirken her aşamada kalite denetimini vurgulayan, işin bir defada ve doğru olarak yapılmasını öngören bir anlayıştır. Bu özellikleri dolayısıyla TKY, kontrol ve hatalı ürün maliyetlerini azaltmaktadır. (Naktiyok ve Küçük, 2003: 44)

Maliyetlerin azalması ile aynı öneme sahip müşteri tatminin sağlanması ve tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi için bütün çalışanların kesin ve aktif katılımı gerekmektedir. Bu anlayış, çalışanların ve süreçlerin müşteri odaklı olarak organize edilmesini ilke edinen yönetim anlayışını gerektirmektedir. TKY bu görevi üstlenerek, organizasyon içerisinde kalite standartlarının kurulmasını ve süreç ve çalışanların bu standartları sağlayacak şekilde yapılandırılmasını sağlamaktadır (Soylu ve Suer,1998).

Bir başka deyişle TKY, işletmenin tüm toplumu memnun ederek başarıya ulaşma çabasıdır. Bu nedenle işletme yönetici ve sahiplerinin kısa dönemli kar hedefinden vazgeçmeleri, daha uzun ve geniş bir bakış açısıyla işletme amaç ve hedeflerini belirlemeleri istenmektedir. TKY felsefesi işletmenin yönetici ve sahiplerinin farklı, çalışanlarına farklı görevler yüklemektedir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçerek topluma karşı örnek sorumluluk bilinci ve ahlaki yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir. TKY çeşitli bölümlerdeki yöneticilerin daha etkin ve doğru kararlar alabilmelerine yardımcı olan bir araçtır.



### **1.3.3. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Anlayışının Farkları**

TKY, farklı yazar ve kültürel yönelimlerin bir araya getirdiği belli kavramlar, inançlar ve çalışma pratiklerinin bir değerler dizisi değişikliği bütünlüğü içinde ele alındığı yeni ve genel bir felsefe, düşünceler seti olarak, belirli varsayımlara, kavramlara ve inançlara dayanmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Gedikli, 2003: 22-23):

- TKY kullanıcı odaklıdır. Bir organizasyona dışarıdan zorla kabul ettirilemez. Organizasyon kültürü doğru işlerin ilk seferinde doğru olarak her zaman yapılmasına dayalıdır.
- TKY, kaliteyi sürekli geliştirmek için bir organizasyonun müşteri, tedarikçi ilişkilerinin sistemli yönetimine atıp yarar.
- TKY, asla sona ermeyen bir gelişme kültürü ve felsefesiyle müşterinin tatminini sağlar.

Geleneksel yönetim düşüncesi, iş gücünün maaşları dışında başka bir şey istemeyen, zihinsel becerilerini kullanmayan kişilerden oluştuğunu farz eder ve kabul eder. TKY, bu düşünce yapısını kökten ve tamamen değiştirmiştir. Çünkü bireysel çabaların karşılığının pek çok yolla ödeneceği ve bunlardan sadece birinin finansal ödeme olduğu artık benimsenen bir görüştür. Bundan da önemlisi insanların takdir edilmekten hoşlanmalarıdır (Kovancı, 2007: 25).

Tablo 1.'de görüldüğü gibi geleneksel yönetim ile TKY arasındaki farklar açıkça belirlenmiştir. Sürekli gelişim düşüncesi ve esnek örgütsel yapı ile karar alma düzeylerinde alt-üst oluş görülmektedir. Müşteri ise TKY yönetiminde tepe yönetiminin de üstünde bulunurken, kalite müşteriye sorulmaktadır.

TKY hem geleneksel yönetim teknikleri, hem de bu tekniklerin uygulandığı teorilere meydan okumaktadır. Geleneksel yönetim tarzından vazgeçmenin bir gereklilik olduğunu kabullenmeye başlayan yöneticilerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle, TKY felsefesinin mevcut yönetim yapıları ve sistemleri üzerine inşa edilmesi söz konusu olamaz. Faydalarından tam olarak yararlanabilmek için işletmeler kendilerini organizasyon çapında ciddi bir değişime hazırlamalılar (Kovancı, 2007: 27).

**Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi**

	<b>Geleneksel Yönetim</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
<b>Örgütsel yapı</b>	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
<b>Değişime bakış</b>	Statükocu	Sürekli gelişme
<b>İş görene göre üst</b>	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir
<b>Alt üst ilişkisi</b>	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
<b>İşgören çabaları</b>	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışan arkadaşlardır.
<b>İşgücü yetiştirme</b>	İşgücü ve yetiştirme maliyetlidir.	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır.
<b>Kaliteye ilgili karar</b>	Yönetim kaliteye karar verir.	Kalite müşteriye sorulur.
<b>Temel karar</b>	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır.	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sistemlere dayalı.

**Kaynak:** (Halis, 2000: 80).

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen TKY modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı

takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yeni yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar, “insan”a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar (Kayrakoğlu, 1992: 33).

#### **1.4. TOPLAM KALİTE KAVRAMININ TEMEL İLKELERİ**

TKY İşletme içerisinde, “anlayış birliği oluşturmak” olarak ifade edebileceğimiz işletme kültürü, bir işletmenin içindeki insanların davranışlarını yönlendiren; normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemini kurmayı hedeflemektedir. Kısaca işletme kültürünü “hâkim değer ve inançlarını” değiştiren TKY temel ilkelerin gerçekleşmesi ile hâkim kılınabilmektedir (Türkel, 2000: 14).

İşletmenin kalite kültürünün yeniden organize edilmesi ve sürecin işletmenin bütün bölümlerine yayılabilmesi için TKY ilkelerinin tam ve eksiksiz uygulanmasına bağlıdır. Günümüz dünyasında işletmelerin rekabet avantajlarının başında bu ilkelerin sağlıklı bir şekilde uygulanması gelmektedir.

TKY, iş akış süreçlerinin iyileştirilmesi anlayışı içerisinde işletmenin tamamında uygulanan ilkeler, işletme içerisinde üretimden, satış sonrası, hizmetlere ve yönetimden muhasebeye kadar tüm süreçleri diğer bir deyişle işletmedeki tüm bireyleri kapsamaktadır. İşletmedeki tüm bireylerin sorumluluğu bulunan TKY,

- 1) Üst Yönetimin Liderliği
- 2) Müşteri-Vatandaş Odaklılık
- 3) İşletme çalışanlarının eğitimi
- 4) Tam katılım
- 5) Sürekli gelişme ve iyileşme (KAİZEN) ilkelerine dayanmaktadır.

6)

##### **1.4.1. Üst Yönetim Liderliği**

Toplam kalite yönetimi uygulama girişimlerine üst yönetimden başlanır. Üst yönetimin liderliği ve desteği her dönemde olduğu gibi özellikle başlangıçta da çok önemlidir. Bazı uzmanlar sürekli kalite iyileştirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin kendilerini adanması ve bu işe ayrılan organizasyon kaynaklarının etkileşimine bağlı olacağını ifade etmektedir. Yönetim süreç olarak ürün veya hizmeti iyileştirme amacına kendini

adamalıdır. Bu felsefe sözlerin yanı sıra eylemi de gerektirir. Sıklıkla kalite iyileştirme çabalarının başarısızlığı için üst yönetimin katılımının yokluğu bir neden olarak gösterilmektedir (Halis, 2000: 198).

Yönetimsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi, yöneticilerin görevidir bu nedenle mevcut yönetim sisteminden, Toplam Kalite Yönetimine geçilmesi ve Toplam Kalite uygulamalarının hayata geçirilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleşecektir. Bu yönde bir değişikliğin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi imkânsızdır (Şimşek, 2002: 91). Bu değişime, üst yönetimin otoriteye dayalı mevcut gücünü terk etmesi de dâhildir (Kovancı, 2007: 27). “Kalite dönüşümü” liderlere bağlıdır. Kalite iyileştirmede ilk görev misyona açıklık kazandırma, ikincisi değişim için kararlılıktır. Her ikisi de liderliği gerektirir Toplam kalite organizasyonları için katılımcı bir yönetim stili önemlidir. Bu stili kullanan yöneticilerin, karar vermede katılım için diğerlerini teşvik edeceği, faaliyetlerde yetki devredeceği ve diğerleri için işi kolaylaştıracakđı söylenebilir (Halis, 2000: 201).

Bu açıdan sürecin uygulanmaya konması, işletmenin üst yönetimine düşen stratejik bir karardır. Çünkü işletme bünyesinde gerçek bir değişimi içermektedir. Bu değişim, işletme kültürünün değişimidir. İşletme kültürünü değiştirme bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü bu değişim, işletmenin mevcut alışkanlıklarını alt üst ederek, davranışları farklı yöne çekmektedir. Bu nedenle, üst yönetim gerekli önlemleri almalı, gerekli eğitimleri vermeli ve sonuç için sabırlı olmalıdır. Üst kademe yöneticileri başta olmak üzere tüm yöneticilerin şirket amaçları konusunda ortak görüş sahibi olmaları gerekir. Toplam kalite yönetimi çalışmalarına giren bir firmada ilk önce eğitilmesi ve toplam kalite felsefesini benimsemesi gereken üst yönetimdir (Türkel, 2000: 10-11).

Toplam Kalite Yönetimine geçiş, şirkette var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden sarsacaktır. Böylesi büyük bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Bu noktada en büyük göre yöneticilere düşmektedir. Toplam Kalite anlayışını benimsemiş yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni gelişmeleri benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Tüm yöneticilerin bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri şarttır (Şimşek, 2002: 91).

### 1.4.2. Müşteri-Vatandaş Odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminde müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürünlerin sunulması şarttır. Müşterilerin teknolojik, ekonomik ve diğer nedenlerden dolayı sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarının takip edilmesi, talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması Toplam Kalite Yönetiminin temel hedefidir (Şimşek, 2002: 89).

TKY’de amaç, müşteri talepleri doğrultusunda kuruluşun tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayacak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Ancak bu şekilde müşteri bağlılığı sağlanarak, müşteri elde tutulabilmekte ve pazar payı arttırılabilmektedir (TKY Uzmanlık Grubu, 2002: 25).

Kısacası, ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteri olduğuna göre tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadırlar. Müşteriye odaklı olmanın başlıca yararları; (Saran,2004:291).

- Pazar payının artması,
- Müşteri için nasıl değer üretilceğinin açık bir biçimde anlaşılması,
- İşlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi,
- Uzun vadeli başarıdır.

Modern kalite anlayışının toplam kalite kontrolden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimde en önemli etkiler yönetim anlayışında süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmıştır. Bu unsurların üzerinde durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek “müşteri mutluluğu” “müşteri tatmini” ifadeleri ile özdeşleşmesidir (Türkel, 2000: 6). Müşterinin ihtiyaçları karşısında kimi rakipler daha başarılı ve atak davranırlarsa rekabetteki şansları artacaktır. (Halis, 2000: 76).

Müşteri odaklılık kavramı kısaca “Kaliteyi müşteri belirler.” ifadesi ile açıklanabilir. Bu ilke, Toplam Kalitenin uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde şirketlere en çok faydayı sağlayacak olan ilkedir (Şimşek, 2002: 89).

TKY felsefesinde iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki farklı müşteri kavramı bulunmaktadır. Müşteri mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanımın içinde yer almaktadır. Önceki süreçlerin çıktılarını

alıp kendi üretim süreçlerinde kullanan kişi iç müşteri olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin ürettiği veya sağladığı nihai ürünleri alıp tüketen kişiler ise dış müşteri olarak tanımlanmaktadır (Yenersoy, 1997).

#### **1.4.2.1. İç Müşteri**

TKY’de iki farklı müşteri kavramından birincisi iç müşterilerdir. İç müşteriden kasıt örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim veya hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içinde devamı mümkün olmaktadır Bu müşteri grubu kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi uğraşı olan süreçte kullanandır. Bu nedenle, örgüt veya kurumda çalışan herkes birbirinin müşterisi durumundadır (Gedikli, 2003: 25). İç müşteri kavramı, şirket çalışanları ve şirket bölümlerini kapsar ve gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bireyleri müşteri olarak görmeleri ve “kalite müşteri tatminidir” ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur (Ersen, 1997: 75). İç müşterilerin varlığı, gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir (Şimşek, 2000: 52). Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi ve bölümleri müşteri olarak görmeleri ve “kalite müşteri tatminidir” ifadesi doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur (Güney,2011:310).

İç müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi için iç müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü bu çalışma kurum içi anket yöntemiyle veya düzenlenebilecek toplantılar yoluyla kolaylıkla tesbit edilebilir.

#### **1.4.2.2. Dış Müşteri**

Dış müşteriler, ürün veya hizmetlerden, kaliteli olma şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, önceki anlayışla “ müşteri memnuniyeti” şimdiki anlayışla “ müşteri mutluluğu” firma sadakati yaratma açısından en önemli unsurlardan biridir.

Dış müşterilerin incelenmesi konusunda, pazar araştırmaları ve Ar-Ge çalışmalarına yansıtılarak, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verecek ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması zorunludur (Ersen, 1997: 26)

### **1.4.3. İşletme Çalışanlarının Eğitimi**

TKY’inde yer alan sürekli eğitim, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin, şirket çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir (Şimşek, 2002: 94).

Günümüzün önemli gelişmelerinden birisi bireylerin ve kurumların gittikçe artan bir düzeyde eğitime önem vermeleridir. Kurumlar özellikle iyi yetişmiş insan kaynaklarını tercih etmekte, çalışma hayatı boyunca da sürekli eğitimle kendilerini geliştirmelerine ve yenilemelerine olanak yaratmaktadır. Bu durum, işletmelerin insan kaynaklarının, entelektüel sermayenin üretim sürecindeki önemini ve yarattığı katma değeri fark ettiklerini göstermektedir. Diğer bir deyişle işletmeler fiziki varlıklara yaptıkları yatırıma benzer şekilde insan kaynaklarına da yatırım yapmaktadırlar. Diğer yandan işletmeler nitelikli insan kaynaklarını işletmeye kazandırabilmek ve işletmede tutabilmek için önemli gayretler göstermekte, nitelikli elemanı kaybetmek istememektedir. Bu tür insan kaynaklarının işletmelere sağlayacağı önemli katkılar ve farklılıklar olmaktadır. Bu bağlamda işletmeler insan kaynaklarının yenilikçilik ve yaratıcılığından yararlanmak, güncel bilgilerle donatılarak kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri için sürekli eğitimin önemi büyüktür.

İşletmelerin çoğu verimliliğin artırılması ve etkinliğin sağlanması ile başarıya ulaşılacağı farkındadır. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin olabilmesi de ancak çalışanların niteliklerinin işe uygunluğu ile sağlanabilir. Eğer nitelikler uygun değilse ya da zamanla yetersiz hale gelirse çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının değiştirilmesi, geliştirilmesi gerekir. Eğitim ve geliştirme, örgütlerde insan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi olup öteki insan kaynakları alt sistemleri ile ilişkisi çok olan bir alt sistemdir. Başka bir deyişle, eğitim ve geliştirme örgütte insan kaynakları ile ilgili pek çok sorunun giderilmesinde yardımcıdır. Bu durum, bir işletmenin başka işletmelerle olan rekabetinde işletmede pek çok değişimi sağlayacak bir etken olmaktadır. Açıklanması gereken en önemli nokta işletme çalışanlarının eğitiminde iki ana unsurun bulunmasıdır. Bunlardan birincisi çalıştıkları konuda

uzman ve yetkin personelle çalışmak, diğer ise TKY düşüncesini oluşturabilmek için personelin sürekli kalite, müşteri memnuniyeti, kişisel iletişim vb konularda eğitimler ile bu yönetim metodolojisini anlamasını sağlamaktır.

#### **1.4.4. Katılımcılık**

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması, tüm şirket çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleşebilir (Şimşek, 2002: 93).

TKY'de işletmede çalışanların sorumlulukları üstlenmesi gerekmektedir. Çalışan olarak herkes işletmenin uzun ve kısa vadeli hedeflerine ulaşmak için kalite sürecine katkıda bulunmalı ve yönetim mekanizmalarına katılmalıdır.

Bu bakımdan çalışanlara azami sorumluluk ve yetkinin verildiği katılımlı yönetim anlayışı çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından biridir. Bir organizasyonda katılım kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamında zihinsel ve duygusal açıdan hazırlanmaları şeklinde tanımlanmaktadır.(Solmaz,2008:7)

Çalışanların yönetime katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin en önemli unsurlarından biridir. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, problem çözümünde tüm çalışanlardan faydalanılması ifade edilmektedir. Kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar işletmede görev alan herkesin sorumluluğunu gerektirir. Organizasyon içindeki herkes kalite ordusunun önemli olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır (Türkel, 2000: 9-10).

TKY'de tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle, TKY önceliği insana verir. Böyle bir yaklaşım, daha verimli çalışanlar, daha üretken yöneticiler, örgütün değişik kademelerinde etkili bir iletişim ve sonuç alıcı bir örgütlenme anlamına gelmektedir. Ancak, herkesin olumlu katılımını sağlamak uygun ortam ve şirket kültürünün varlığını gerektirir (Gedikli, 2003: 29).

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları, ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite yönetiminde grup çalışmalarının çok özellikli amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uygulanan bir disiplini vardır (Kayraoğlu, 1992: 34-35).

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade



etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dâhil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımının sağlanması, onların önceliklerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir. Toplam Kalite sistemi içerisinde, düşünce ve fikirlerini, yöneticiler ve iş arkadaşları ile tartışabilme imkânı bulan çalışanlar, yapılan işlerde elde edilen kalite seviyesinin yükselmesine yardımcı olacaklardır (Şimşek, 2002: 93-94).

Bir kuruluşun çalışanlarının potansiyelinin tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bütünleşen bir güven ve yetkilendirme kültürünün olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır. “Bir işi, en iyi, o işi yapan bilir” temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik tüm olanaklar seferber edilmelidir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 27).

- En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral
- İyi elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulması
- Bilgi birikiminin etkin paylaşımı
- Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanmasıdır

#### **1.4.5.Sürekli Gelişme ve İyileştirme (KAİZEN)**

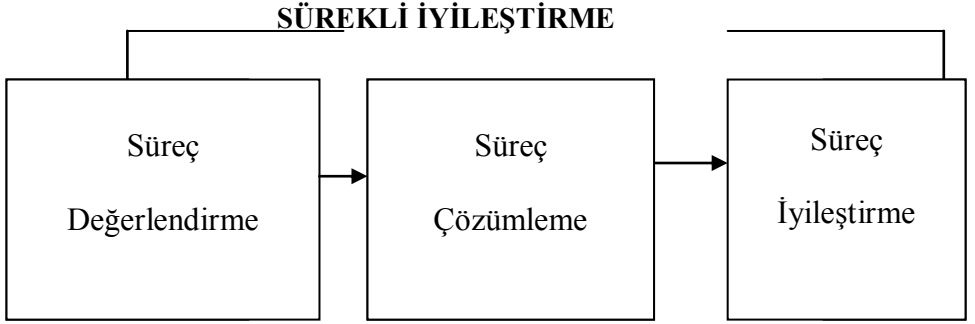
Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamında kullanılan “Kaizen” kelimesi Japonca’da “Değişim” anlamını taşıyan “Kai” ve “iyi” anlamını taşıyan “Zen” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur ve anlaşıldığı gibi kelimenin Türkçesi “Daha İyi”dir. Bu felsefeyi ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaki İMAI, Kaizen’i şöyle tanımlar: “Kaizen, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırıcı, TKK, kalite kontrol çemberleri ya da işçilerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiyedir.” (Şimşek, 2002: 122).

Sürekli Gelişme (Kaizen) kavramı, gerek iş hayatı, gerekse bireysel ve sosyal yaşamda, sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik düzeyinde sıçrama yoluyla değil, düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder. KAİZEN’ de hedef, belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan

seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir. Şirketin bütün birimlerinde, her gün mutlaka bir miktar gelişme yaşanmalıdır (Şimşek, 2002: 92).

Yönetici ne kadar üst düzeyde ise, iyileştirme ile o kadar çok ilgilenir. En alt düzeyde, makine başındaki vasıfsız işçi ise tüm zamanını talimatları izleyerek geçirebilir. Bununla birlikte, işinde ustalaştıkça, iyileştirme konusunda düşünmeye yönelir. Kişisel önerilerle veya grup önerileriyle kendi çalışma alanındaki iyileştirmelere katkıda bulunmaya başlar. Başarılı bir Japon şirketindeki hangi yöneticiye, üst yönetimin hangi konu üzerinde daha fazla durduğunu sorsanız, cevabı “KAİZEN” olacaktır.

### Şekil 1. Sürekli İyileştirme Metodolojisi



**Kaynak:** (Şimşek, 2002: 121).

En alt düzeydeki süreçten tüm şirketi içine alan “hedeflerde yönetim” sistemine kadar ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları sürekli gelişme anlayışına göre düzenlenir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi-seviye ne olursa olsun-sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Bunun için, her düzeydeki çalışana analiz, sorun çözme, karar verme ve sürekli iyileştirme davranışının kazandırılması gerekir. Sürekli gelişme kavramı, sonuç odaklı değil süreç odaklı bir kavramdır. Yönetim, çabalarını sürekli gelişmenin en önemli unsurlarından olan sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelmelidir. Kaizen esaslarından biri olan sürece önem vermek, yapılan işi sonuçla kontrol etmek demektir. Bu, sadece sonucu kontrol etmekten farklı bir

yaklaşımıdır (Gedikli, 2003: 26). Kuruluşun performansı, bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktasına çıkar. Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetimin temeli “sürekli gelişme”ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil eviyeyi ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 27).

KAİZEN’i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gerekir Bunlar: (Kayrakoğlu, 1992: 12-14).

1) Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün “verimlilik” ölçütünü ileriye taşımaktadır.

2) İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan “insan”dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

3) Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulamasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli “Sürekli Gelişme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviye –o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir (Kayrakoğlu, 1992: 35-36). Sürekli gelişmenin yararları şu şekilde özetlenebilir (Şimşek, 2002: 93):

- 1) Tüm faaliyetlerde bir canlılık meydana gelir.
- 2) Şirkette amaç ve hedef birliği sağlanır.
- 3) Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi sürekli olarak gelişir.
- 4) Çalışanların motivasyonu artar.

- 5) Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları çözülür.
- 6) Üretim ve diğer rekabet unsurları, daha hızlı bir gelişme gösterir

### **1.5. TOPLAM KALİTE KAVRAMININ GELİŞİM SÜRECİ VE UYGULANIŞI**

Kalite kavramının gelişim süreci, standartların iyileştirilmesi, daha ileri standartların oluşturulması demektir. Bu gerçekleştirildiğinde, yeni standartların uygulanması demektir. Bu gerçekleştirildiğinde, yeni standartların uygulanmasını sağlamak yönetimin koruma görevi haline dönüşür. Sürekli iyileştirme, ancak daha ileri standartlar için çalışıldığında sağlanabilir. Koruma ve iyileştirme bu nedenle birçok Japon yönetici için birbirinden ayrılmaz iki unsurdur.

Kalite açısından, kültür bir organizasyondaki faaliyetler, etkileşimler, normlar, düşünceler, inançlar, değerler ve hizmetlerden oluşan bir yapıya atıf yapar. Üst yönetim için en zor işlerden birisi kısa ve uzun vadeli stratejik planlar üzerinde kültürel değişimin etkisini anlamaktır. Organizasyon kültürünün değişmesi günlerle değil yıllarla ölçülebilecek bir süreçtir (Gedikli, 2003: 29).

Yönetimin KAİZEN'e yönelik tüm çabası iki kelime ile özetlenebilir: Müşterinin tatmini. Yönetim ne yaparsa yapsın, sonuçta müşteri tatmini artıramıyorsa çabası boşunadır. Ancak, müşteri tatminini tanımlamak kolay değildir. Yönetim, müşteri tatmininin hangi boyutuna seslenmeye çalışılmalıdır? KAİZEN'de müşteri tatmini kalite, maliyet ve terimin kavramlarıyla ölçülür. Bu hedefler arasında bir öncelik sıralaması yapmak ve hedefleri organizasyona yaymak yönetimin görevidir. (İMAİ,2004:23)

TKY anlayışı esasen bir "sistem geliştirme" sürecidir. Bu sürecin başlaması ve gelişmesinde problemler oluşabilmekte ve bu problemlerin çözümlenmesi gerekmektedir. Fakat kurum kültüründen kaynaklanan problemler zamanla ve yavaşça fakat bir defaya mahsus olarak çözümlenmektedir. Sonuçlar ancak aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınması ve kurum kültüründeki değişikliğin maliyetler, müşteri memnuniyeti ve verimlilik üzerindeki olumlu etkisi ile anlaşılabilir (Kayrakoğlu, 1992: 18).

Toplam kalite kültürünün oluşması ve yerleşmesi beş evrede gerçekleşebilir. Her bir evre yaklaşık bir yıl sürer. Bu evreler sırasıyla şunlardır (Türkel, 2000: 14):

**1. Evre Başlama:** İşletmede çalışan herkesin yerleşik duygu ve düşüncelerinin değiştirilmesi evresidir. Bu evre işletmenin kalite değerleri, kalite düşünce uygulamaları ile tanışma ve öğrenme dönemidir.

**2. Evre Direnç:** Toplam kalite çalışmaları başlayınca, çalışanlarda değişime karşı direnç ortaya çıkacaktır. Bazıları korkarken, bazıları istenilen değişimin, yapılan çalışmaların karşılığı olmayacağını düşünecektir. Bu nedenle, yönetici ve çalışanların kalite ve müşteri tatmini gibi konuları konuşmaları gerekir

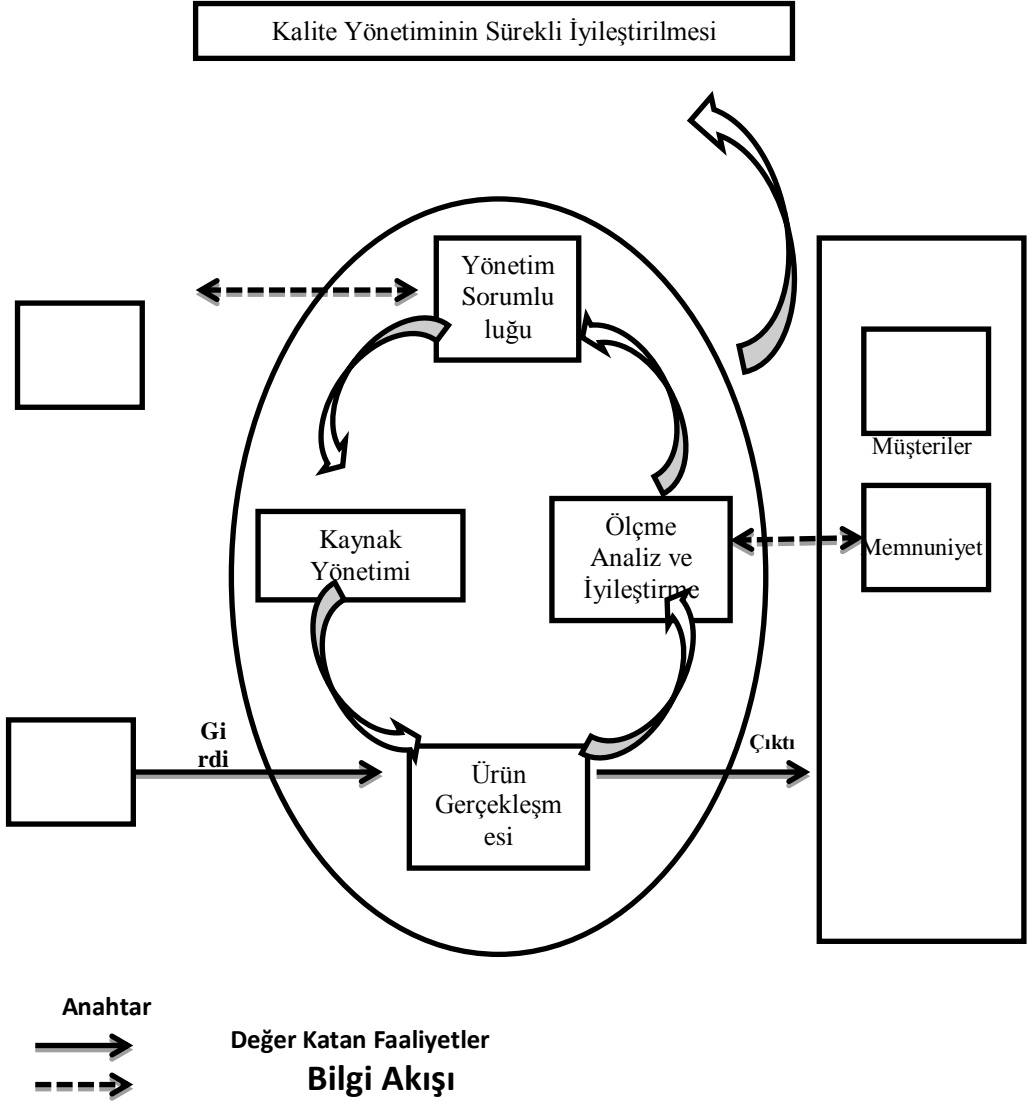
**3. Evre Güvenin genişlemesi:** Korkunun üzerine gidilecek ve kazanılan yeni davranış şekilleriyle başarılı örnekler yaşanacaktır. Bu örneklerin sonucunda, duyulan pek çok tereddüdün yersiz olduğu anlaşılacak ve güven artmaya başlayacaktır

**4. Evre İnsan ve Sistemlerin Etkileşimi:** Güven ortamı, değişime karşı olan direnci ortadan kaldırdıktan sonra, teknikler, yöntemler prosedürler ve politikaların yeniden ele alınması gerekecektir. Çalışanlar buna katılmak isteyeceklerdir. Yönetim bu imkânı onlara tanımalı ve cesaretlendirmelidir

**5. Evre İnsan ve Sistemlerin Bütünleştirilmesi:** Son olarak insan ve sistemlerin bütünleşmesi, işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsayacaktır. Kalite değerleri iyice yerleşecektir. Bu evrede yeni bilgi ve becerilerle ilgili tüm eğitim programları tamamlanmış olacaktır. İşletmedeki çalışanlar artık tüm faaliyetlerde iç ve dış müşterilerin tatminine yönelik sürekli iyileştirme aşamasına gelmiş ve bunu bir yaşam tarzı olarak benimsemiş olmalıdır.

Şekil 2.'de gösterilen süreç tabanlı kalite yönetim sistemi modeli şartların girdi olarak tanımlanmasında müşterinin önemli bir rol oynadığını gösterir ve kalite kavramının örgüt kültürü içinde işleyişini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi, kuruluşun müşteri isteklerini karşılayıp karşılamaması ile ilgili müşteri algılama bilgilerinin değerlendirilmesini gerektirir. TKY çalışmalarının “Plânla-Uygula - Kontrol et - Önlem al” olarak bilinen (PUKÖ) metodolojisi, bütün proseslere uygulanabilir. PUKÖ kısaca şöyle açıklanabilir;

## Şekil 2. PUKO Metodolojisi



**Kaynak:** (TSE, 2008: 5).

Plânla: Müşteri şartlarına ve kuruluşun politikasına uygun sonuçların ortaya çıkması için gerekli hedefleri ve prosesleri oluşturmak,

Uygula: Prosesleri uygulamak,

Kontrol et: Prosesleri ve ürünü; politikalara, hedeflere ve ürün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor etmek,

Önem al: Proses performansını sürekli iyileştirmek için tedbirler almak (TSE, 2008: 5) şeklinde tanımlanmaktadır.

Deming Döngüsü de denilen PUKÖ metodolojisi TKY uygulamalarının sürekli geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Bu döngü ile kurumların değişimleri ve rekabet avantajları artacak, etkinlikleri ve verimlilikleri de yükselecektir.

## 2.1. YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu yönetimindeki yeni yönetim anlayışı işletme biliminin ana konusu olan verimlilik kavramının kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinde etkili olmuştur. TKY bu yeni yönetim felsefesi değişikliğinin ana çalışma konusu olarak kamu yönetiminde özel önem verilen bir paradigma değişikliğidir.

Kamu yönetimi sisteminin kaliteye ilişkin sorunları ele alındığında, bu sorunların en önemlilerini hizmet kalitesine ilişkin olanlar oluşturmaktadır. Hizmet alıcısı konumundaki dış müşteri olan yurttaş, birçok kamu kuruluşundan kaliteli ve hızlı hizmet alamadığını dile getirmektedir. Yönetimde etkinliğin sağlanması ve kamu hizmetlerinin kalitesi; bürokrasinin işlerliği, kamu çalışanlarının siyasi baskılardan uzak olmaları ve hükümetin beyanlarına bağlı kalınması gibi unsurları içermektedir. Burada yapılan düzenlemelerin kalitesi, izlenen politikaların etkinliği ve hizmet sunumunda gösterilen performans çok önemli noktaları oluşturmaktadır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamu hizmeti üretilirken mevcut kuralların en doğru şekilde uygulanması amaçlanmıştır. Hizmet verilen kalitenin (müşterilerin) ihtiyaçlarını ve taleplerini arka plana iten bu anlayış yerini verilen hizmetlerden sonuç elde edilmesini amaçlayan ve kurumların performanslarını değerlendiren bir anlayışa bırakmalıdır. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için TKY uygulanması gereği kaçınılmazdır. Zira kaliteli ürün müşterinin ihtiyaçlarını

karşılıyan bir ürün ise kaliteli kamu hizmeti de vatandaşların beklentilerine cevap veren bir hizmettir (Gedikli, 2003:).

Özellikle, “verimlilik” kavramı yerel yönetimler açısından son ederce önem taşıyan bir kavramdır. Geniş anlamda verimlilik, elde edilen bir çıktının en az (minimum) maliyetle, en kısa zamanda ve en az emekle üretilmesidir. Ülkemizde kamu hizmetleri için ayrılan mali kaynakların istenilen düzeyde olamadığı bilinen bir olgudur. Bu durum yerel yönetimler için daha belirgindir. Yerel yönetimlerin sahip oldukları kıt kaynaklara karşılık kendilerinden beklenen hizmetler gün gittikçe artmaktadır. Bunun yanında personel alımı konusunda da son dönemlerde merkezi yönetimce yerel yönetimlere bazı kısıtlamalar getirildiğı bilinmektedir. Bu durumda yerel yönetimlerin yapacağı en akılcı davranış, ellerindeki kaynakları en yüksek (maksimum) düzeyde verim elde edebilecek bir biçimde kullanmaktır.

Bu bilgiler ışığında toplam kalite yönetimi, bürokrasi ve kamu yönetimine uygulandığında sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şimşek, 2000: 80).

- Sunulan hizmetin kalitesi iyileşir.
- Vatandaşın sunulan hizmete doyumunu artar.
- Kaynak (özellikle insan) israfı azalır.
- Daha iyi hizmet geliştirme sistemi kısılır.
- Verimlilik artar.
- Vatandaşa sunulan hizmette esneklik artar.
- Süreç içi işlem sayısı azalır.
- Sunulan hizmetin süresi kısılır.
- Vatandaş-Devlet arasındaki bağ kuvvetlenir

Kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi modeli uygulandığında bürokrasinin organizasyonunda mevcut tüm işler, süreç ekipleri şeklinde gerçekleştirilir, işlerin boyutları genişler, çalışanlara yetki devri yapılır, temel ücret dışında üstün performansa ikramiye verilir, yetenekli eleman terfi ettirilir, bürokrasinin (örgüt olarak) kültürü değişir, yöneticiler adeta bir çalıştırıcı gibi görev yaparlar. Yerel yönetimlerin ise;

- Toplumsal kaynakları harekete geçirip kullanabilen,
- Hizmetlerin her yönünden sorumlu,



## Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

- Toplum yararını ön planda tutan,
- Çağa ve çevreye duyarlı ve çevresiyle bütünleşmiş bir örgütleşmeye gitmesi beklenmektedir.

Bu kapsamda mutlaka sağlıklı bir iş analizi ve buna bağlı olarak da personel boyutunda iş tanımlarının yapılması büyük önem taşımaktadır. Gerek Merkezi, gerekse yerel düzeyde örgütlenmenin mümkün olduğunca yatay ve hızlı karar alıp hareket edebilecek, gerekli esneklikleri gösterebilecek kabiliyette olması gerekir. Bu nedenle günümüzde önemli bir yönetim yaklaşımı olan ve sorunları, çalışanlardan ziyade süreçlerin anlaşılmasındaki eksikliklerden kaynaklandığını savunan TKY, kamunun mal ve hizmet üretimi için uygun bir yönetim tarzı ve fırsattır. Toplam Kalite Yönetimi her şeyden önce; (Saran,2004:291).

- Mal ve hizmetlerden faydalananların memnuniyetini,
- Paydaşların gönül ve beyin gücü ile katılımını,
- Sürekli iyileşmeyi,
- Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey, öğrenen organizasyon olmayı,
- Süreçlerin sorgulanarak sıfır hatalı üretimi gerçekleştirmeyi,
- Personel performansını geliştirmeyi,
- Klasik liderlik anlayışı yerine, çalıştırıcı tipi liderlik anlayışını, önemsemektedir

## 2.2. BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

TKY çalışmalarının yerel yönetimlerde özellikle belediyelerde gün geçtikçe yaygınlaşması, belediyelerin verimlik, etkinlik, şeffaflık ve vatandaş memnuniyetini artırmıştır. Küresel politikaların etkisi ve yerelleşme anlayışının bir uzantısı olarak sayılan kamu idarelerinin kamu işletmelerine dönüşümü ciddi eleştirilere uğrasa da günümüzde bütün belediyeler TKY çalışmalarını uygulamakta ya da geçiş için hazırlık yapmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi hizmet ve ürün kalitesini yükseltirken maliyetleri de azaltmakta bu da rekabet gücünü artırmaktadır (Kayrakoğlu, 1992).

Yerel yöneticiler seçimle iş başına geldiklerinden, hemşerinin hizmet beklentilerinin karşılanması ve bunun sonucunda yerel halkın yerel yönetimden

memnun olması, onlar açısından son derece önem taşımaktadır. Dolayısıyla, TKY'nin yerel yönetimlerde uygulanması, yerel yöneticilerin tekrar seçilme şanslarını artırma yanında yönetimde sürekliliği de beraberinde getirecektir. Böylece yönetimin etkinliği ve verimliliği de artacaktır (Öztürk ve Coşkun, 1998:117). TKY'nin yerel yönetimlerde (belediyelerde) uygulanması durumunda, yerel yönetimler daha iyi işleyen bir yönetim yapısına sahip olacaklardır. Yerel yönetim çalışanlarının verimlilikleri artacak, örgüte ve yönetime olan bağlılıkları güçlenecektir. Bunun yanında hemşeriye sunulan hizmetler daha kaliteli hale gelecektir. Bu da sonuç itibariyle yerel halkın yerel yönetime olan bağlılığını ve memnuniyet düzeylerini arttıracaktır (Öztürk ve Coşkun, 1998:116).

Belediyelerin en önemli sorunlarından birisi, hizmetleri üretebilmek için yeterli kaynaklarının olmaması ve bu konuda merkezi hükümet başta olmak üzere belediyelere uygulanan kısıtlamalardır. Hizmet üretimi ve dağılımında, hatta toplam kalite yönetimini uygulamada en önemli engellerden biri de kaynak yetersizliğidir. Kaynaklar, yönetiminin de belediyeler için en az hizmet yönetimi kadar önemli olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu hizmet yönetimi programını uygulayan bir belediyede, eğer kaynaklar iyi yönetilemiyor ise o zaman hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve kaliteli insana ulaşımlası zorlaşmaktadır. Toplam kalite yönetimi kapsamında belediyenin, hizmette kalite kavramını iyi analiz etmesi ve bu konularda gerekirse vatandaşların düşüncelerini alarak karar vermesi gerekmektedir (Öztemel, 2001: 62).

Belediyeler, plansız, programsız ve koordinasyonsuz yapılan çalışmalardan dolayı büyük maliyetlerle karşılaşmakta, kent sakinlerinin yaşamlarında ciddi sıkıntılar doğmaktadır. Herhangi bir yere yapılacak bir yatırım için, söz konusu alanla ilgili gerek üst kademe belediye ve kuruluşları gerekse diğer kamu kuruluşları arasında koordinasyon bulunması gerekmektedir. Bu koordinasyonun bulunmaması sebebiyle problemler yaşanmaktadır. Örneğin, belediye tarafından yeni asfaltlanan bir yol, kısa bir süre sonra İSKİ, İGDAŞ, TEDAŞ, PTT gibi kurumlar tarafından tekrar kazılarak bozulmaktadır. Oysa söz konusu çalışmalr diğer kamu kuruluşları ile koordineli olarak yapılabilse, kamusal ve ekonomik maliyetler azaltılabilecektir (Kaya, 2012: 19).

Belediye başkanı, meclis üyeleri, encümen üyeleri, belediye çalışan diğer kişiler iç müşteri olarak görülürler. Belediye içinde bir iş yapan birey, o işi yürütecek diğer bir bireye girdi ürettiğinden çalışanlar birbirlerinin

müşterileridir. Meselâ emlak beyanlarını ve vergilerinin müracaatını alanlar bunu tahakkuk birimine gönderirler. Tahakkuk birimi onların müşterisidir. Tahakkuk birimi ise tahsilât birimini destekler. Tahsilât birimindeki kişiler de onların müşterileridir. Emlak beyanını alanlar hizmetlerini ne kadar kaliteli yaparlarsa, tahakkuk birimini o kadar memnun edeceklerdir. Eksiklikler olmayacak ve işler daha düzenli yürüyecek, bu da tahsilât birimindeki kişileri memnun edecektir. İşlemlerin düzenli yürümesi, iç müşterileri memnun ettikçe hizmet kalitesi artacak ve bu da dış müşteriyi memnun edecektir. Hesaplarda yanlışlıklar olmayacak, vatandaşlar birimler arası oradan oraya gidip gelmeyecekler, bekleme en aza inecek, kişiler hesaplarını yaparken herhangi bir soru ile karşılaşmayacaklardır (Öztemel, 2001: 45).

Verimlilik amacıyla birlikte, belediyeler de kaliteli hizmet üretmek için çalışan herkesin gerçekleştirdiği bütün eylemler sistematik olarak izlenmelidir. Bunun için işleri çok iyi analiz etmek ve katma değeri olmayan eylemleri ayıklamak gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerin tamamı bir bütün halinde süreç kelimesi ile ifade edilmektedir. Belediyelerde değişik birimlerde değişik süreçler vardır. Her süreç değişik faaliyetlerden oluşmaktadır. Meselâ “ruhsat verme” bir süreçtir. Vatandaş gelir, müracaatını yapar ve evraklarını tamamlar. Belediye yetkilisi gerekli işlemleri yaptıktan sonra uygun görür ise ruhsatı verir. Gündemin belirlenmesi, oturumun yer ve zamanın belirlenmesi, çağrının yapılması, toplantı tutanağının tanzim edilmesi, kararın yazılması, ilgili yerlere bildirilmesi vb. gibi faaliyetleri içerir. Beyannameler ile ilgili ayrı bir süreç vardır. Bunun gibi belediye hizmetlerinin hepsi değişik süreçler altında yapılmaktadır. Stratejilerin belirlenmesi ve stratejik plânların hazırlanması, hizmetlerin pazarlaması ve pazar araştırmalarının yapılması, hizmet tasarlanması, tasarlanan hizmetlerin üretilmesi, düzenlemelerin yapılması, performans ölçütlerinin belirlenmesi, malzeme yönetimi, bakım plânlaması, insan kaynakları ve kariyer yönetimi, bilgi erişimi, mali analizlerin yapılması vb. gibi daha değişik süreçlerden bahsedilebilir. Toplam kalite yönetimi bu süreçlerin belirlenmesini, faaliyetlerin ortaya konulmasını ve bunlara dayalı olarak iş tanımlarının çıkartılmasını sağlar (Şentürk,2013).

## **2.2.1.Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanması İçin Bulunması Gereken Asgari Şartlar**

### **2.2.1.1. Yerleşik Alışkanlıkların Değişmesi**

TKY kurumlar açısından başlı başına devrim niteliğinde yeni düşünüş, yönetim ve ilişkiler ağı modeli getirmiştir. Var olan eski ve gelenek anlayışların yeni felsefe değişikliğini bir anda kabul etmeleri hemen hemen olanaksızdır. TKY çalışmaları sonuçlara ulaşabilmek için değişikliklerin yapılması gerekli kavramları belirtirken bu sürecin uzun bir eğitim ve sürekli gelişme ile ulaşılabileceğini kabul eder.

Sonuç olarak, kamu yönetiminde Toplam Kalite uygulandığında bürokrasinin organizasyonunda mevcut tüm işler, süreç ekipleri şeklinde gerçekleştirilir, işlerin boyutları genişler, çalışanlara yetki devri yapılır, temel ücret dışında üstün performansa ikramiye verilir, yetenekli eleman terfi ettirilir. Bürokrasinin (örgüt olarak) kültürü değişir, yöneticiler çoğu zaman sahip oldukları güçleri yetki devri yapmak zorunda kalmaktadırlar (Şimşek, 2000: 82).

Bürokrasi, stratejisini tüm çalışanlar açısından somutlaştırmalı ve uzun dönem stratejiler, kısa dönem için, açık ve uygulanabilir plan ve hedeflere dönüştürülmelidir. Bu çalışmada başarı, süreçlerin değiştirilmesiyle değil, süreçlerle birlikte değerlerin de değiştirilmesiyle elde edilebilir. Yeni kültür vatandaşa odaklı olarak geliştirilmelidir (Uryan,2002:36).

### **2.2.1.2. Belediye Başkanının ve Meclis Üyelerinin Profesyonel Geçmişi ve Bunlarda Aranılan Nitelikler**

Belediye içinde TKY' ne geçiş, meclis üyelerinden ve başkandan, en alt kademedeki çalışanlara kadar herkesin iş süreçlerine katılımı, geleneksel yönetim anlayışından yönetim anlayışına geçmeyi, bilgi sistemlerini etkili bir biçimde kullanmayı ve halka dönük hizmet modeline inanmayı kapsar.

TKY çalışmalarının yapılabilmesi için öncelikle karar mekanizmalarında bulunan kadronun yönetim sürecindeki bu dönüşüme istekli olması gerekmektedir.

Bir başka deyişle “yönetici” tutum ve alışkanlıklarının yerini “liderlik” anlayışına bırakması, kurumsal ve bireysel kalitenin oluşturulması ve sürdürülmesinde önkoşuldur. (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 39). Yönetim; ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların koordinasyonunu ve işbirliğini yapmaktır (Efil, 2002: 3). TKY'ne geçişte, “liderlik” becerilerinin

kazanılması, sergilenmesi, yaygınlaştırılması ve kararlılıkla uygulanması çok önemlidir. Çünkü liderlik, her şeyde önce sistemin tüm öğelerini işin içine katabilmek, her düzeyde bu çabayı ateşlemek, yönlendirmek ve mükemmelliğe gidiş yolculuğunu sürekli kılmak demektir Burada “liderlik” sözcüğünün altı özellikle çizilmeli, “yönetici” kavramının kullanılmadığına dikkat edilmelidir. Zaman zaman birbirine karıştırılan bu iki kavram arasında ciddi farklar bulunduğu unutulmamalıdır. Çünkü geleneksel “yönetici” tutum ve alışkanlıkları çoğu kez kaliteye ulaştırılması ve kalitenin sürdürülmesi sürecinin önünde ciddi bir engel oluşturmaktadır (TKY uzmanlık Grubu, 2002: 39).

Tepe yönetim, her zaman bir işletmenin başarısı veya başarısızlığında önemli rol oynamıştır. Çünkü politikaları, stratejileri tepe yönetim belirler ve/veya onaylar. Organizasyonun bütünlüğünden sorumludur, organizasyon atmosferinin sınırlarını çizer. Bu nedenle, yöneticilerin davranışları, onların tahmin edebileceğinden çok daha fazla bir şekilde çalışanlarca izlenir. Organizasyon üyelerinin davranışlarını ve bu davranışlardan doğacak direk sonuçları belirleyen, tepe yönetimin davranışlarıdır (Kovancı, 2007: 40-41).

Bütün bunları, kamu yönetiminde ya da bürokraside uygulamak için: organizasyon yapısını düzeltmek için kolları sıvayan bir yönetimin öncelikle TKY'nin gerekliliğine şartsız inanmasıdır. Yani öncelikle üst düzey yöneticilerden başlayarak orta ve alt düzeydeki yöneticiler ve tabii çalışanların tam katılımı ile uygulanabilirliğe inanmaları şarttır (Şimşek, 2000: 82).

Toplam kalite yönetiminin, bir belediyede uygulanabilmesi için, belediye başkanı ve diğer üst düzey yetkililer toplam kalite uygulamalarına destek vermelidir. Bu desteğin sadece verilmesi yetmez, aynı zamanda fiili olarak çalışmalara da katılmalıdırlar. Toplam kalite yönetiminin üst düzey yöneticilere yüklediği sorumluluk anlayışı, klasik yönetim anlayışından çok farklıdır. Aradaki fark şekil’de gösterilmektedir (Öztemel, 2001: 41-42).

Ülkemizdeki uygulamalar baktığımızda, çoğunlukla belediye başkanlarının hizmet anlayışı hizmet standardının belirlenmesinde belirleyici olmaktadır. Güçlü başkan güçlü belediye imajı TKY uygulamalarını etkilemektedir. Bir başka önemli konu ise belediye başkanı ile meclis üyeleri arasındaki düşünüş ve siyasal ideoloji farklılıklarının TKY uygulamalarını etkileyecek düzeyde farklılaşmasıdır.

Bu yüzden konunun subjektif yapıdan kurtarılıp, objektif kriterlere bağlanması gerekmektedir. Standartların belirlenmesi konusunda teknik veriler

yanında yerel halkın istekleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Coşkun ve Öztürk, 2002:79)

### **2.2.1.3. Belediyenin Bir Sanayi ve Turizm Şehrinde Yer Alması**

TKY'yi uygulamak isteyen belediyenin bir sanayi veya turizm şehri olması orada TKY çabalarının daha olumlu neticeleneceğinin bir işareti sayılabilir. Çünkü bugün TKY genelde imalat sanayi ve hizmet sektöründe gittikçe yaygınlaşan bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır. Belediyenin sanayi veya turizm şehrinde yer alması gerekliliğinin temel sebepleri şunlardır:

▪ TKY'yi uygulayan özel sektör kuruluşu TKY uygulamak isteyen belediyeye TKY ile ilgili olarak standartların belirlenmesi ve bununla ilgili konularda yardımcı olabilir.

▪ TKY uygulamalarında hangi konularda ve kimlerin eğitim alacağı belirlenerek belediye personelinin TKY konusunda gerekli eğitimleri almaları sağlanabilir. Çünkü TKY eğitimle başlar ve eğitimle devam eder. Eğitimin sadece sözlü olması tek başına yeterli olmamaktadır. Eğitim aynı zamanda uygulamalı olmak zorundadır. Belediyeler de TKY konusunda uygulamalı eğitim imkânını ancak TKY'yi başarı ile uygulayan bir sanayi işletmesinden veya bir hizmet sektörü kuruluşundan bulabilirler. Çünkü bu eğitimi sürekli olarak danışmanlık firmasından almak, belediyeler gibi kamu örgütleri için her zaman mümkün olmayabilir.

▪ Belediyeler TKY'yi uygulayan özel sektör kuruluşlarından sadece eğitim değil aynı zamanda belediyenin işine yarayacak TKY uygulamalarının Benchmarking (kıyaslama) yoluyla belediye adaptasyonu konusunda da yardım isteyebilirler. Bir kuruluşun TKY'ye geçmesi ve başarılı olması hem yoğun bir çaba harcamasına ve hem de diğer başarılı kuruluşların başarılı uygulamalarını kendi bünyesine adapte etmesine bağlıdır.

### **2.2.1.4. Belediyelerde Müşteri Tatmininin Sağlanması İçin Uygun Bir Halkla İlişkiler Sisteminin Kurulması: Beyaz Masa Modeli**

Toplam kalite yönetimi, kamu hizmetlerinden faydalanan yurttaşları “dış müşteri”, sürecin katılımcılarını da “iç müşteri” olarak tanımlamaktadır. Bu yarım ve müşteri gereksinimlerinin karşılanması hedefi, kamusal faaliyetleri piyasa mekanizmasının belirleyiciliğinde yürütülen faaliyetlere dönüştürmektedir. Bu sayede kamu hizmetlerinin esasını oluşturan tarafsızlık ve

## Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

eşitlik ilkelerinin yerini düşük maliyet, kârlılık, verimlilik gibi ekonomik belirleyiciler Aynı zamanda bu yaklaşım, yeni paradigmalar olan piyasa, rekabet, misyon yönelimlilik, sonuç odaklılık, katılım, demokratik yönetim, yönetimde açıklık, bilgi edinme hakkı, girişimcilik ve yönetimde kalite ile yakın ilişkilidir.

Bazı belediyeler, belediyelerde uygulamaya konan beyaz masa uygulamalarının etkin bir yönetim için yeterli olduğunu düşünmektedirler. Fakat beyaz masa; yani insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak ve temel belediye hizmetlerini yerine getirmek, toplam kalite yönetiminin sadece bir yönünü oluşturmaktadır. O nedenle beyaz masa uygulamaları ile toplam kalite yönetimi ayrı ayrı şeylerdir. Bir belde hiç su yok iken o beldeye su götürmek ayrı şey, o beldeye su gittikten sonra bu hizmetin en kaliteli şekilde yürütülmesi daha ayrı bir şeydir. Beyaz masa, belde insanının ihtiyaçlarını belirlemek için iyi bir araç olarak değerlendirilebilir. Yalnız beyaz masa uygulamasında hizmetlerin kalitesini sürekli olarak takip etmek gibi bir yöntem sunulmamaktadır. Hizmetlerin takibi sadece çalışan insanların gayretleri vatandaşın takibi ile yürütülmektedir. Bugün beyaz masa, sürekli iyileştirme ve hizmet kalitesini artırmak yerine, insanların dertlerini dinleme merkezleri haline gelmiştir. Bundan toplam kalite çalışmalarında faydalanmak mutlaka mümkündür. Ama ayırımın iyi yapılması gerekir (Öztemel, 2001: 14-15).

Kaliteye öncelik veren organizasyonlar sadece müşteri beklentilerini karşılamaya çalışmazlar. Bununla birlikte hem iç hem de dış müşteriler için de tatmin ve mesafe kaydetmeye de çalışırlar. Kalite yönetimi altında her organizasyon müşteriyle ilgili bütün bilgilere sahip olmak için müşteri araştırması, müşteri gruplarıyla mülakat, müşteri şikâyetlerinin takibi, hizmetin verilmesi sırasında görüşlerine başvurması gibi geniş bir değerlendirme yöntemine sahip olmalıdır (Gedikli, 2003: 36).

Klasik yönetim anlayışında müşteri şikâyetleri, müşteri temsilcilerinden satış bölümüne, oradan kalite kontrol birimine, oradan da üretim birimine aktarılmaktadır. Bir sorun ortaya çıkınca da imalâtçılar tasarımcıları suçlamakta ve neticede problemin tamiri yerine suçlama aranmaktadır (Öztemel, 2001: 48-49).

Yerel yönetimler bakımından hizmetlerin kalitesini yükseltmenin bir yolu da, hizmetlerden yararlanan yerel halkın şikâyetlerini ciddiye alıp değerlendirmektir. Bu yolla yerel yönetimler eskiden yaptıkları hataları gözden geçirirken, gelecekte verecekleri hizmetlerde bu hususlara dikkat edecek ve

yerel halkın tatmin olmasını sağlayacak hizmet kalitesine ulaşmaya çalışacaklardır. Bunun için de şikayet sisteminin iyi kurulması gerekir. Bu sistemde asgari olarak şu özellikler olmalıdır: şikayetler yerel yönetim birimlerine ulaşabilmelidir, şikayet formları basit, anlaşılabilir ve kullanımı kolay olmalı, hızlı sonuçlandırılmalı, soruşturma adil ve güvenilir olmalı ve yönetimde kalite konusunda gerekli bilgileri vermelidir (Coşkun ve Öztürk, 2002:79-80)

Yerel Yöneticiler, Beyaz masa uygulamasının hizmetlerin belde halkına ulaşmasında hızlılığı sağlamak amacı ile gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Buna ilânlarından ve söylevlerinden çıkarmak mümkündür. Halbuki toplam kalite ise hizmeti belde halkına götürmenin ötesinde hizmetin kalitesini sürekli iyileştirmeyi esas almaktadır. Ayrıca bir belediyede bulunan belde halkı, kendilerinin sadece zor durumda olduklarında memnun edilmeleri yerine sürekli memnun edilmek hakkına sahiptirler. Yani suya ulaşmak kadar, ulaştıktan sonra kaliteli suyu içmek de en doğal haklarıdır. Toplam kalite felsefesinin temeli bu anlayışa dayanmaktadır (Öztemel, 2001: 15).

Beyaz Masa, halk meclisleri ve kent meclisleri etkin çalışmalar olmakla beraber yetersiz kalabilmektedir. Halkımızın bu tür faaliyetlere katılımı düşük seviyelerdedir. Bu olumsuzlukların giderilmesi için en azından belli periyotlarda kamuoyu yoklamaları yapılması gerekmektedir. Vatandaşını tanımayan, yani onların talep, beklenti ve şikâyetlerini bilmeyen idarelerin gereken hizmetleri üretmeleri mümkün değildir. Belediyelerin değişik yollardan elde edecekleri vatandaş bilgilerini sistematik biçimde dosyalamaları, analiz etmeleri ve elde edilen veriler ışığında gereken çalışmaları planlayarak uygulamaları gerekmektedir (Kaya, 2007: 53).

### **2.2.2. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetim Süreci**

Belediyelerde TKY sistemi, planla, uygula, kontrol et ve önlem al çevrimi şeklinde çalışır. Organizasyonda birim maliyetlerin yükselmesine yol açan istenmeyen durumlarla karşılaşılmaması için süreç değişimlerinin standartlar dahilinde tutulması istenir. Bunun sağlanması için süreç kararlı bir duruma getirilir. Yukarıda bahsedilen dört aşama içinde, alt döngüler oluşturacak bir kontrol sistemi kurularak, sürekli olarak bir geri besleme mekanizması ile alınan her kararda en iyiyi bulma ve sürekli gelişme amaçlanmaktadır. Çevrim; problemlerin, müşteri (ki bürokraside halktır) ihtiyaçları ve ürün kalitesi (Vatandaşa sunulan hizmet) arasındaki farklılıktan



## Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

kaynaklandığı şuuruna varılmasıyla işlerliğe kavuşur. Eğer fark çok fazla ise, müşteri (vatandaş) tatminsizliği de çok yüksek olabilir, ancak iyileştirme için çok büyük bir fırsat vardır. Çünkü sistem dinamiktir, dinamikliği gerektirir ve tedbir, esneklik, program, yatırım ve devamlılık ister.

Belediyeler etkinlik, kalite ve verimlilik artışını sağlayabilmek için son yıllarda yönetim bilimi alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, değişim mühendisliği, stratejik yönetim, değerlerle yönetim, insan kaynakları yönetimi, kıyaslama, öğrenen organizasyonlar, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi gibi yönetimler ve yönetim anlayışları geliştirilmiştir. Bu yönetim ve anlayışlar özel sektördeki kalite ve verimlilik artışı için geliştirilmiş ise de, özellikle son yıllarda kamu sektörünün önemi ve büyüklüğü sebebi ile bu yöntem ve anlayışların kamu sektörüne de uyarlanması yoluna gidilmektedir (Kaya, 2012: 23).

**Bu bilgiler ışığında Toplam Kalite Yönetimi'nin, Belediyelerde TKY uygulamalarının sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Oysal,,2008:75).**

- Sunulan hizmet kalitesi iyileşir.
- Vatandaşın doyumu artar.
- Kaynak israfı azalır.
- Hizmeti geliştirme süresi kısalmır.
- Verimlilik artar.
- Vatandaşa sunulan hizmette esneklik artar.
- Süreç içi işlem sayısı azalır.
- Sunulan hizmetin süresi kısalmır.
- Vatandaş-devlet arasındaki bağ kuvvetlenir (Kaya, 2007: 26).

Belediyeler bir işletme gibi algılanmaktadır. Rekabet güçleri, diğer belediyelerle karşılaştırıldıklarında ve seçim dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Kamu hizmeti yürütürken TKY uygulamaları, siyasal, ekonomik ve idari yönden belediyelere pek çok avantaj sağlayan bir sistem olarak göze çarpmaktadır.

### **2.2.2.1. Siyasi Otoriterinin İkna Edilmesi**

Belediyelerde TKY uygulamalarına geçişin başlangıcı siyasetçilerin ve meclis üyelerinin zihniyet değişikliğidir. Siyasal olarak iktidarı elinde bulunduran belediye başkanı TKY uygulamaları ile pek çok yetkisini ve ayrıcalığını bir sistem karşısında savunmak durumunda kalabilmektedir. İş tanımları ve prosedürler, belediyelerde uygulanacak TKY çalışmalarında siyasi otoritelerin kabul etmesi ve onay vermesi ile işlerlik kazanır. Sürece müdahale etmek, belediyenin başarısız olmasına neden olmaktadır.

Düşünülmesi gereken diğer önemli bir konu da, belediyelerde siyasi düşünceinin belediye yönetimlerini bağlayıcı olmasıdır. Belediyeciler eğer siyasi olarak düşünmez ve günü kurtarmak felsefesine göre hareket etmezler ise değişim ve değişimi yakalamak konusunun ne kadar önemli olduğunu açık olarak göreceklerdir. Bu konuda belediye yöneticilerinin, belediyenin kaliteli hizmet üretmesini öncelikli görmeleri kaçınılmazdır. Tarihimiz bu konuda insanların ihtiyaçlarını ve faydalarını ön plana çıkarılmış sayısız yöneticinin isimlerinin yıllarca gelecek nesillere taşındığına tanıklık etmektedir. Halbuki bunun dikkate alınması ve tarihe mal olmaması yüz binlerce yöneticinin var olduğu da unutulmamalıdır (Öztemel, 2001: 5).

### **2.2.2.2. Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması**

Belediyelerde TKY sürecinin ikinci ve en önemli aşaması üst düzey yöneticilerin bu değişikliğe inançlarını katılarak göstermeleridir. Belediye Başkanı'na bu aşamada önemli görevler düşmektedir. Güçlü Belediye Başkanları'nın genel yapısı çalışanlarına direktifler yağdırmasıdır. Halbuki toplam kalite yönetiminde üst yöneticiler sunulacak hizmetin üretilmesi için sürekli çalışanları desteklerler. Bu desteğin direktiften farkı vardır. Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yönetimin liderlik rolü ile üstlenmesi ile mümkün olabilir. En genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri organizasyon amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir (Gedikli, 2003: 36). İş mükemmelliğini yakalamak için gerekli kaynakları ayarlamak, belediyenin uzun dönemli stratejilerini ve kısa döneli hedeflerini belirlemek, çalışanların uymaları gereken politikaları ortaya koymak özellikle hizmetin kalitesini ölçecek performans ölçütlerini belirlemek ve bunların organizasyon içerisinde katılımını ve yayılımını sağlamak durumundadırlar (Öztemel, 2001: 42).

## Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

Belediye başkanları ve başkan yardımcıları çalışanların düşüncelerini titizlikle dinlemeli ve mümkün olduğu yerlerde uygulamaları değiştirmeli ve üretilen hizmetin kalitesine yönelik çalışmalar yapmalıdırlar. Bu kapsamda mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmalıdır.

Yönetim kavramı işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı diye tanımlanmıştır. Bu faaliyetler planlama çalışması, amaçlara ulaşmak için bölümler ve kişilerarası koordinasyon, işlerin gerçekleşmesi için emir-kumanda ve yapılan işlerin denetimi gibi fonksiyonlardan oluşur. Yönetim amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşılacağını gösteren bir sistemdir. Başka bir ifade ile yönetim, organizasyonu da içeren daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. Bu bakımdan üst düzey yöneticilerin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki vardır (Efil, 2002: 5).

### 2.2.2.3. Yöneticilerin Eğitimi

Eğitim, toplam kalitenin en temel direklerinden birisidir. Eğitim, hem öğrenme, hem de değişimi yakalama yoluyla karşılaşılabilecek engelleri aşmanın yollarını görmek bakımından önemlidir. Her şeyin mükemmel olması durumunda bile, eğitime gereken önemi vermeyen belediyeler de, başarılı sonuçlar almasa da süreklilik kullanamaz. Çünkü toplam kalite yönetimi kapsamında, sürekli eğitim programları düzenlenmekte, böylece belediye başkanından başlayarak belediyede çalışan herkesin sürekli iyileşme ve kaliteli hizmet üretme yollarının bulunmasında kafa yorması sağlanmaktadır (Öztemel, 2001: 13-14).

TKY'nin uygulanmasında en önemli unsurlardan biri yönetimin liderliği ve desteğidir. Liderlik, iletişimi arttıran, müşteri adına sürekli gelişmeyi sağlayan ve takım çalışmalarını ve yeniliği teşvik eden bir iş çerçevesinin oluşturulmasında çok önemli bir fonksiyon görür. Liderler, organizasyonun başarı göstereceği açık bir vizyon geliştirirler. Yine liderler işgücünün karar verme sürecine katılımın sağlar ve onların çabalarını faaliyetlerin nasıl uygulandığını kontrol etmek yerine çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamalarında önlerine çıkan engelleri nasıl aşabilecekleri üzerine yoğunlaşmasını temin eder. Ayrıca, organizasyonda temel kültürün kriz yönetiminden sürekli gelişmeye doğru değişmesine öncülük eder (Gedikli, 2003: 36).

#### 2.2.2.4. Personelin Eğitimi

Belediyelerde TKY uygulamalarının başarısında, çalışanların “yetiştirilmelerine” doğru eğitilmelerine önem verilerek, yaptıkları işin “nasıl” yapıldığından ötesinde “neden” yapıldığı öğretilmelidir. Amaç, nitelikli insanların sisteme kazandırılması olmalıdır. Yönetim, bir sreliğini tamamlanması sorumluluğunu verdiği çalışanlara, karar alma yetkisini de devretmelidir. Çünkü karar verme, sürecin bir parçası olarak kabul edilir ve çalışanlar, verimlilik ve kalite özellikleri çerçevesinde bir işin ne zaman ve nasıl yapılacağını kendileri karar verirler (şimşek, 2000: 82).

Temel motivasyon, başarıma onurudur. Bu nedenle yöneticinin görevi ve sorumluluğu, çalışanları başarılı olmaya zendirmektir. Bu amaçla onlara başarılı olmaları için gerekli imkanları sağlanmalıdır. Bu, yapıda başarıyı etkileyen sistemdir. Sistemin denetimi ise “oto kontrol” mekanizmaları ile sağlanmasıdır. alışanı, işini kaparken sürekli ya da periyodik aralarla kontrol etmek yerine, işin bütününü denetlemek mantığı ile hareket edilmelidir (şimşek, 2000: 82).

Belediye kaynaklarının başında insan kaynakları gelir. Yerel idarelerde personel rejimi, kamu personel sistemine bağlıdır. Çalışanlar çoğunlukla devlet memuru statsindedir. Katı bir yapı mevcuttur. Sözleşmeli personel veya hizmet alımları yoluyla sistem yumuşatılmak istenmektedir. Burada amaç daha az maliyette daha çok verim elde etmektedir. Yerel idarelerde yeterli sayıda ve nitelikte uzman eleman sorunu bulunmaktadır. Kırsal alanda bu sorun daha da belirgin durumdadır. Yerel idareler, aralarında kurulan birliklerde konuya çözüm getirememiştir. Esasen mahalli idarelere özgü eğitim veren kurumlar da yeterli değildir.

Toplam kalite yönetimi insan faktörü üzerine kurulduğundan, farklı bölge ve farklı kültürlerde uygulamalar farklılıklar gösterecektir. Toplam kalite yönetimi toplum kültürü kadar, kurum kültürü ile de yakından ilgilidir. Burada kültür ile toplam kalite yönetiminin ilişkisi açık olarak görülmektedir. İnsanların değer verdiği olguları, dini inanışları, toplumun yargıları vs. dikkate almadan yapılan uygulamalardan başarı beklenemez. Çalışanlar memnun olmadıktan sonra çok çalışmalarının bir anlamı olmaz. Yalnız burada şu noktaya dikkat çekmek gerekir. Kurum içinde bazı yanlış davranışlar, tembellik, vurdum duymazlık, baştan savmacılık vb. yaygınlaşmış ise bunların önüne geçmek gerekir. Toplam kalite yönetiminde bunlara izin verilmemelidir. Yöneticiler

toplum ve firma kültürünü iyi analiz etmelidir. Gereken yerlerde müdahale etmeli ve yanlışları düzeltmelidirler. Gerçek kültürel, dini ve sosyal olgulara ters davranışlar desteklenmemeli ve bu olguların da başarı için kullanılmasına gayret gösterilmemelidir (Öztemel, 2001: 19).

Kalite yönetiminin genel uygulama yöntemlerinden biri süreçlerin sürekli geliştirilmesidir. Bu her süreçten sorumlu ekiplerin sürekli olarak tedarikçilerin sağladığı girdilerden müşterilere sunulan çıktıya kadar iş süreçlerinde performanslarını arttırmaları gerektiğine işaret eder. Sürekli erişimi sağlamak için istatistikî veriler sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu şekilde iş süreçlerindeki farklılık ve sapmaların sebepleri hakkında ilgi edinmek mümkün olacaktır (Gedikli, 2003: 36-37).

#### **2.2.2.5. Personelin Katılımının Sağlanması**

TKY çalışmalarının belediyelerde uygulanmasında en zorlanılan durum belediye personelinin kalite felsefesinin ruhuna ve prosedürlerine uyum aşamasıdır. Çoğunlukla var olan mevcut alışkanlıklarla hareket eden personelin kalite çalışmalarına katılımı uzun bir zaman almaktadır. Bu açıdan personelin katılımının sağlanması belediye yönetiminin ana amacı olmalıdır. Bu amaç doğrultusunda hizmet içi eğitimlerin yapılması, belediye personeline karmaşık gelen, iş tanımlarının, prosedürlerinin anlatılması önemlidir.

TKY en genel tanımı ile takım oyunudur. Bireylerin öne çıkmadığı sistemin ve organizasyonun hizmet kalitesinin bütününden sorumlu olduğu bu yönetim değişikliğinde birimler arası koordinasyonun sağlanması, iş akış süreçlerinin başarılı olabilmesi için bütünü oluşturan birimlerdeki personelin tam ve gönüllük ile kalite çalışmalarına katılımı şarttır.

#### **2.2.2.6. Takım Çalışması Faaliyetlerinin Başlatılması**

Ülkemizde kamu kuruluşlarında TKY'ye geçiş, tüm çalışanların eğitimini, izlenmesini ve yönlendirilmesini, bunun için ayrı bir finansal kaynağın olmasını, yeterli zamanın ve deneyimin bulunmasını şart kılmaktadır. Takım çalışmaları, izleme, değerlendirme ve iyileştirme faaliyetlerinde uygulamaya geçen kuruluşların yeterli deneyimi kazandıktan sonra dış bağılıkları ortadan kalkmakta ve böylelikle kendi çabaları ile TKY uygulamalarını sürdürmektedirler. Kamu kuruluşlarında TKY uygulamalarının karşılaştığı sorunları yenebilmek için ayrıca bu çalışmaların üst kademedeki başlanarak politika yayılması şeklinde alt birimlere ulaşması gerekmektedir.

Siyasi partiler de ülke kalkınmasının buna bağlı olduğuna inanarak, bu konuyu programlarına almalıdırlar. Siyasetçilerin ve bürokratların bu konuda bilinçlendirilmesi için devlet, medya ve gönüllü gruplar iş birliği içinde çalışmalar yapmalı, niversiteler önce kendi kurumlarında TKY'yi uygulayarak, bu alanda diğer kuruluşlara rehberlik etmelidirler. Ayrıca hizmet içi eğitime ağırlık verilmeli, ancak gerekli gereksiz her eğitim değil programın dahilinde eğitimler yapılmalıdır. TKY'nin belli alanlarda değil bütün birimler ve seviyeler için olduğuna herkes inanmalı ve her kurum TKY ile ilgili mali denek ayırmalıdır(Öztemel, 2001:55).

Toplam kalite yönetimi insanların motivasyonlarının arttırılmasını da üretilecek mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmada önemli bir etken olarak görmektedir. Motivasyon, belediyelerin de en büyük problemlerinden birisidir. Daha önce belirtildiği gibi birçok belediye, çalışanların motivasyonlarının eksikliğinden şikyet etmekte ve bu problemi özlemek için çareler aramaktadır. Başvurulan en önemli araç ise insanların motivasyonlarını arttırmak için çalışanların mali ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışılmasıdır. nk alışanlar ve müşteriler (belde sakinleri) temel gereksinimlerini en doğal hakları olarak görmektedirler. Ayrıca bugün sunulan mali imknların ileriki zamanlarda verilememesi motivasyonu tamamen negatif yönde de etkileyebilmektedir (Öztemel, 2001: 56).

Organizasyonların hedeflere ulaşmalarında insanın öneminin artması geleneksel çalışan veya personel anlayışına yeni bir bakış açısı getirmiştir. İnsanların bir arada daha iyi nasıl çalışacaklarını saptamak, takım çalışmasının sinerjisinden yararlanmak, teknoloji ve üründen de önemli hale gelmiştir (Gedikli, 2003: 37).

TKY, klasik organizasyonlardaki bireysel çalışmaların yerini takım çalışması anlayışının almasına sepet olmuş organizasyonlar yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır Zira, alışanlar etkin ve verimli bir kamu hizmeti sunmak için temel kaynak olup organizasyon amaçlarına ulaşmak için nasıl yönetildikleri son derece önemlidir (Yılmaz,2003:78).

TKY uygulaması, kültürel değişimi gerekli kıldığından tüm çalışanların bu yeni felsefeyi benimsemesi ve tam katılımı gerekir. Tam katılım, sadece bazı yetkilerin devredilmesi değil hedefleri belirlemede, karar almada, problem zmede gönüllü olarak ilgili herkesin yer aldığı bir süreçtir. Katılımı sağlamak

için uygun ödüllendirme, üst yönetimin öncülüğü, takım çalışmasının oluşturulması yaklaşımları kullanılmaktadır .

## SONUÇ

Günümüz kalite kavramı her alanda ve konuda etkilidir. Kurumlar, küreselleşen ekonomi ve siyaset dünyasında rekabet stratejilerini oluşturmak ve verimliliklerini artırmak zorundadırlar. Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim felsefesi olarak, kurumların örgütsel yapılarını rekabet edebilecek düzeye getiren sistemdir. TKY'nin hedefi ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentileri doğrultusunda üretimini ve sunumu sağlarken, sürekli olarak yapılan iyileştirme çalışmaları ile verimliliğin ve etkinliğin artmasını sağlamaktır. Bu etkinlik ve verimlilik tanımlanmış süreçler ile uygulanmakta, kontroller ile birlikte sistemin eksik ve hatalı yanları iyileştirilerek sürekli gelişme sağlanmaktadır. Bu anlamda kalite yönetimi bir kültürdür ve başarılı olabilmesi için aşağıdan yukarıya doğru tam bir kararlılıkla uygulanması gerekmektedir. Tüm çalışanların aktif katılımı ile şekillenen kalite çalışmaları müşterilerin rasyonel beklentilerinden de etkilenmektedir. Küreselleşme olgusuyla tüm dünyada kamu ve özel kesim ayrımı yapılmaksızın uygulanan TKY, yönetim anlayışının, organizasyonun, iş yöntemlerinin ve süreçlerin odağında insanın olmasını gerektirmektedir. Verimlilik ve etkililik de TKY'nin amaçlarından biridir bu amaçlara ulaşmak, kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır.

2004 ten sonra 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile şekillenen yeni kamu yönetimi anlayışı, küresel krizlerin var olduğu dönemde, kamu yönetiminin ulusal ekonomiler üzerinde ekonomik olarak kaldırılamaz yükleri oluşturmasının önüne geçilmesi için tedbirlerin bir bölümüdür. Kamu yönetiminde oluşan merkezîyetçi, durağan ve bürokratik yapı genellikle kaynak maliyetlerinin artmasına ve halkın karar alma mekanizmalarına katılamamasına yol açmaktadır. Tüm dünyada oluşan kamu yönetimi anlayışındaki bu değişimler, köklü yapısal değişikliklere de neden olmaktadır. Kamu yönetiminde başarıya ulaşabilmek için örgütlerin, yenilikçi, rekabetçi ve değişimci olmaları ve bilgi toplumunun gereği olarak sürekli gelişmeleri zorunludur. Yeni kamu yönetimi anlayışında paydaş odaklı ve katılıma açık organizasyonlar olarak karar alma süreçlerinde halkın yönetime katılması sağlanmaktadır.

Belediyeler, TKY çalışmalarının başarı ile uygulandığı yerel yönetim birimleridir. Belediyeler TKY çalışmaları kapsamında iş analizleri yapmış,

görev sorumluk tanımları oluşturmuş ve organizasyon yapısını kontrol ederek sürekli geliştirmek için yapısal dönüşümler yaşamışlardır. Belediyelerin yerel hizmetlerinin tamamı kalite anlayış süreci içinde gerçekleştirilmektedir. Belediye hizmetlerindeki verimsizlik ve kaynak israfı, belediye birimleri arasındaki uyumsuzluk ve kurumsal yavaşlık kalite çalışmalarını ile aşılmaya çalışılmaktadır.

Türkiye’de bugün büyük küçük bütün belediyeler TKY uygulamalarına geçmişlerdir ya da geçmek için hazırlıklarını tamamlamak üzeredirler. Vatandaş odaklı belediye hizmetlerinde denetlenebilir ve hesap sorulabilir belediye yönetimi halkın her konuda kararlara katılmasını teşvik etmektedir. Türkiye’de bulunan belediyelerin TKY çalışmalarına geçmek için önemli engelleri bulunmasına rağmen, bu engellerin siyasi otoritelerin kalite çalışmalarına olan tam inancı ve kalite çalışmalarının bilimsel gücü engellerin zamanla aşılmasını sağlamıştır. Kalite, içinde bulunduğumuz yüzyılın en etkili kavramıdır. Birey örgüt ve toplum ilişkisinde siyasal temsilin odağında bulunan TKY çalışmaları, hizmet kalitesinin artması için önemli bir araçtır. Belediyelerde stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planların hazırlanması, hizmetlerin süreç analizleri ile iş tanımlarına uygun olarak yapılması insan kaynakları ve bilgi erişimi ve mali analizler TKY çalışmalarının bir parçasıdır.

Yerel Yönetimlerde özellikle belediyelerde TKY “etkin, ekonomik ve verimli” yönetim anlayışının da zeminini teşkil eder. Kamuda verimlilik kaynak darboğazı içindeki ülkeler için “tasarruf” adına yegane amaç olabilir. Çünkü maliyetlerin azalması ile aynı öneme sahip daha çok müşteri tatminini sağlanması olasıdır. Bu anlayış, çalışanların ve süreçlerin müşteri odaklı olarak organize edilmesini ilke edinen yönetim anlayışını gerektirmektedir. TKY bu görevi üstlenerek, organizasyon içerisinde kalite standartlarının kurulmasını ve süreç ve çalışanların bu standartları sağlayacak şekilde yapılandırılmasını sağlamaktadır. Bu sürecin çıktısı olarak verimlilik ve ekonomiklik ilkesinin yanısıra “etkinlik” ilkesi de olumlu bir sonuç olarak yerini almaktadır. Dolayısıyla TKY belediyelerde “stratejik planlama”nın yakın,orta,uzun vadeli hedeflerini de kapsayan bir yönetim sürecidir.

Bu süreç belediyeleri kendi içlerine kapalı olmaktan da çıkartan bir sürecin odağını teşkil etmektedir. Belediyeler 5018 sayılı K.M.Y.K.Kanunu gereği misyon, vizyon ve “kendi değerlerini” oluştururlarken, en önde gelen değer olarak “hesap verebilirlik” ve “şeffaflık” ı seçmekte ve kendilerini paydaş



unsurların denetimine açarak “müşteri odaklı” hizmet mükemmelliklerini adeta tüm ilgili çevrelere ilan etmektedirler.

Toplam Kalite Yönetimi hizmette mükemmelliğin tek yolu olarak tüm belediyelerimizce kavranmış olmak durumundadır.

### **KAYNAKLAR**

AKSU, Mualla Bilgin. “Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi” ,Anı Yayıncılık, 2002, 3

AYKAÇ, Burhan ve ÖZER, M. Akif: “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanmasının: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 8/3, 2006, 171-202.

EFİL, İsmail: **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, İSO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, VİPAŞ AŞ. Bursa, 1998.

EFİL, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Alfa Yayınları, Ekim 2002.

Ersen, Haldun: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, Yan Mat. İstanbul, 1997.

GEDİKLİ, Bülent: **Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Mohikan Yayınları, 2003.

GUNEY,Salih:**Yönetim ve Organizasyon**, 1.Basım,Nobel Yayınları, Ankara,2011,310

HALİS, Muhlis: **Paradigmadan Uygulamaya, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Güvence Sistemleri**, Kırklareli, Beta Basım A.Ş., 2000.

İMAİ, Masaaki: **KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısı'nın Anahtarı**, Çev.: Kolektif, İstanbul KalDer Kalite Derneği, 2004,23

KAYA, Erol: **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000**, (Erişim), [www.erolkaya.com/wp-content/uploads/btky.pdf](http://www.erolkaya.com/wp-content/uploads/btky.pdf), 10 Ekim 2012.

KAYRAKOĞLU, İbrahim: **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.3, 1992.

KOVANCI, Ahmet: **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2007.

NAKTİYOK, Atılhan ve KÜÇÜK, Orhan: “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari**

**Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 43-65. (Erişim), <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi21/anaktiyok.pdf> , 28 Ekim 2012.

OYSAL, Emre: **Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008. (Erişim), <http://www.belgeler.com/blg/1cxl/yerel-yonetimlerde-toplam-kalite-yenetimi-total-quality-management-in-local-governments>, 30 Eylül 2012.

ÖZTEMEL, Ercan: **Uygulamalı Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Adapazarı, Değişim Yayınevi, Mart 2001.

ÖZTÜRK, N. Kemal; Coşkun, Bayram: “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, 7 ,1998, ss. 113-125.

SOLMAZ, Fulya: Belediyelerde Yönetime katılım Açısından Bilgi Edinme Hakkı Uygulaması ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi,SBE,2008, s7

SOYLU, Kaan ve SUER, Ahmet: **Toplam Kalite Yönetim Sözlüğü ve Tanımlar**, İstanbul, Beyaz Yayınları, 1998.

ŞİMŞEK, Muhittin: **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul Alfa Yayınları, 2000.

ŞİMŞEK, Muhittin: **TKY VE Tarihteki Bir Uygulaması**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, Ekim 2002.

TKY UZMANLIK GRUBU: **Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme**, İstanbul, KalDer Yayınları, 2002.

TSE: **tst EN ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi –Şartlar**, 2008. (Erişim),[http://www.ihtiyacodasi.com/FileUpload/bs27136/File/ts\\_en\\_\\_iso\\_9001\\_2008.pdf](http://www.ihtiyacodasi.com/FileUpload/bs27136/File/ts_en__iso_9001_2008.pdf) 20 Eylül 2012.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar: **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.

SARAN, Ulvi, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Ankara, Atlas Yayınları, 2004,291

ŞENTÜRK, Hulusi: **Belediyeler İçin Toplam Kalite Yönetimi**,İstanbul Plato Danışmanlık,(Erişim), [www.platodanismanlik.com/2/images/k2.doc](http://www.platodanismanlik.com/2/images/k2.doc) , 16 Ocak 2013.

## Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

URYAN, Burcu: **Toplam Kalite Yönetimi**, Mevzuat Dergisi, Sayı:55, Temmuz 2002, (Erişim), <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> 14 Ekim 2012.

YALÇINDAĞ, Selçuk: “Yerel Yönetimlerde Etkinlik”, Çağdaş **Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt 6 Sayı 1, Ocak 1997, s. 3-15. (Erişim), [www.yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDU0MDUwMDUy](http://www.yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDU0MDUwMDUy), 12 Kasım 2012.

YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.

YILMAZ, Murat: **Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği**, T.C. Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü Ankara, Kasım 2003.(Erişim), <http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/muratyilmaz.pdf> 18 Şubat 2013.