

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU KURULUŞLARINDA UYGULANMASI: SORUNLAR VE YENİ ARAYIŞLAR

Burhan AYKAÇ\*

M. Akif ÖZER\*\*

### Özet:

*Bu çalışmada Türkiye'de özellikle kamu sektöründe son dönemde önemli sorunlarla karşı karşıya kalan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu çerçevede önce genel olarak Toplam Kalite Yönetimi ele alınmış, özel de ise Toplam Kalite Yönetimi-kalite ilişkisi, Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları, ilkeleri, amacı, özellikleri, gelişimi ve yararları incelenmiştir. Ardından kamu kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu çerçevede kamu hizmetlerinde kalite, kamu kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimini gerektiren nedenler, Toplam Kalite Yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasının şartları, Toplam Kalite Yönetimine geçişte yaşanan sorunlar, Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki gelişimi, Türk kamu sektöründe uygulanabilirliği, kamu kuruluşlarında uygulanma süreci ve Türkiye'deki geleceği değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda Toplam Kalite Yönetiminin gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe hizmet sunumunda etkinlik ve verimlilik sağladığı ve tüm kuruluşların bu yönetime geçebilmek için çaba harcaması gerektiği tezi doğrulanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** TKY, Kalite, Kamu Sektörü, Sürekli Gelişme, Müşteri

### **TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN PUBLIC SECTOR: PROBLEMS AND NEW SEEKINGS**

### **Abstract:**

*In this article, Total Quality Management practices in our country that faced with important impasses in these days were evaluated. In this frame, Total Quality Management in general has been taken up at the beginning. Then Total Quality Management - Quality relations, basic elements of Total Quality Management, targets,*

\* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi, baykac@gazi.edu.tr.

\*\* Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Elemanı, ozer@gazi.edu.tr.

*peculiarities, advantages and improvement of Total Quality Management has been analyzed in particular. After this, Total Quality Management in public sector was evaluated. In this context, reasons that required Total Quality Management in public sector, problems about Total Quality Management practices, improving Total Quality Management techniques in Turkey, first conditions of this technique in public sector, practising process of Total Quality Management improving and its future in Turkey were examined. As a result, the thesis that Total Quality Management provides effectiveness and efficiency in public sector and public services and public sector must effort to practice Total Quality Management techniques was confirmed.*

**Keywords:** TQM, Quality, Public Sector, Kaizen, Client

## GİRİŞ

Yeni bin yılda, karşı duruşlara rağmen, küreselleşmenin etkilerinin hemen hemen her alanda yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, tüm dünyada her alanda köklü yapısal değişikliklerin olduğu görülmektedir. Sürekli değişimin ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu ortama ayak uydurabilen ve en önemlisi bilgi toplumunun gerektirdiği özellikleri taşıyan kuruluşlar, başarıya ulaşabilmek için daima yenilikçi, rekabetçi, yaratıcı, değişimci ve öğrenen örgütler olmak zorundadırlar. Böyle bir süreçte, bazı gelişmeleri gözden kaçırmak veya göz ardı etmek, telafisi imkânsız sonuçların doğmasına neden olmakta hatta kuruluşların hedef kitleler nezdinde prestij kaybetmelerine yol açmaktadır.

Geride bıraktığımız yüzyılda dünya kaynaklarının plansızca kullanılması, bugün hemen hemen her alanda ciddi sorunların yaşanmasına ve dünya kaynaklarının sanıldığı gibi sonsuz olmadığına anlaşılmaya neden olmuştur. Bu gerçeğin anlaşılması ile beraber kaynakların nasıl verimli kullanılacağı karşımıza önemli bir sorun olarak çıkmaktadır. Kaynak sıkıntısının yanı sıra insan ihtiyaçlarının devamlı çeşitlenmesi ve gelişmesi, diğer taraftan temel ihtiyaçları önemli oranda karşılanan insanların yeni taleplerle ortaya çıkmaları ve bütün bunların elde edilme aşamasında kaliteyi arar duruma gelmeleri, tüm bu süreçler karşısında kalite kavramını ön plana çıkarmaya başlamıştır. Önce özel sektörde başlayan kalite ve verimlilik odaklı yönetim modelleri zamanla kamu kuruluşlarını da kapsamaya başlamıştır. İnsanlar kendi kaynaklarını kullanarak kendilerine hizmet üreten kamu kuruluşlarının israfa dayalı çalışma sistemlerine ve kalitesiz hizmetlerine tepki göstermeye başlamışlardır. Sürekli gelişen ve değişen ortamda kamu kuruluşlarının bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve gereğini yerine getirmeleri bir zorunluluk olmuştur. Artık bu gelişmeler karşısında ülkemizde ekonomik, politik, yönetsel, yargısal çerçevede çağın koşullarına uygun bir değişimi başarmaktan başka bir yol kalmamıştır. Değişim projelerini hem özel sektörün

hem de kamu kuruluşlarının birlikte uygulaması gerekmektedir. Günümüzde üretkenlik, rasyonellik ve verimlilik gibi kavramlar sadece özel sektör açısından değil kamu kuruluşları açısından da önemli hale gelmiştir.

Genel olarak bir toplumun gelişmişliğinde, o toplum insanına mal ve hizmetlerin kaliteli, yeter sayıda ve zamanında sunulması temel ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu sunumdan o toplumda bu amaçla kurulmuş kamu ve özel sektör kuruluşları sorumludurlar (Peker, 1994:197). Bu kuruluşlar söz konusu bu süreçte kaynaklarının verimli kullanımı, çalışmaların planlı/etkin sürdürülebilmesi ve sonuçta halkın memnun edilebilmesi esasına dayalı bir yönetim anlayışını benimsemek zorundadırlar. Bunun için de günümüzde çağdaş yönetim teknikleri olarak kabul gören yöntemleri uygulamaları ve uygulanacak yöntemleri de belli standartlara bağlayarak, kişiden kişiye değişen belirsizlik ortamından kurtarıp, kurumsallaştırmaları gerekmektedir.

Uygulamaya baktığımızda uluslararası pazarlarda rekabetin dayanılmaz boyutlara ulaştığı günümüzde, gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında klasik yönetim tekniklerinin çoğunun karşılaşılan sorunları çözmeye yetersiz kaldıkları görülmektedir (Balcı, 2003:329). Bunun yanında her sorunun, sürecin ve sonucun dünya çapında olduğu günümüzde önlem ve çözümlerin de küresel düzeyde olması gerekmektedir. Çünkü her alanda yaşanan değişim süreci, toplumları, bütün kurum ve kuruluşları bu sürece dahil etmeye ve değişimi yakalayıp dönüşüme geçmeye zorlamaktadır. Dünyadaki kaliteli ürün ve hizmet üretimine yönelik bu hızlı değişim oldukça kapsamlı bir geçmişe sahiptir. 1900'lerde bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan, klasik yönetim olarak gelişen yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp önce üretim anlayışını benimsemişti. Ardından daha fazla üretim nasıl yapılabilir? sorusuna cevap arama sürecinde başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. 1950'lerden sonra ise, üretim ve insan unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerektiği anlaşılmış, bunların sentezi çağdaş yönetim anlayışını günümüze kadar getirmiştir. Bu süreçte görülen amaçlara göre yönetim, durumsallık yaklaşımı, sistem yaklaşımı gibi yeni anlayışlar çağdaş yönetim düşüncesini sürekli olarak beslemiştir.

Bu sürece dahil edilmesi gereken ve çağdaş yönetim düşüncesini zenginleştiren diğer bir yaklaşım da 1930'larda başlayan 1950'lerde başta ABD sonra Japonya ve Avrupa ülkelerinde uygulanan, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışıdır. Aslında TKY gibi yeni anlayışların kökeninde de bilimsel yönetim yatmaktadır. İsrافی azaltmak, gereksiz hareketleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını önlemek için kullanılan zaman ve hareket etütleri gibi bilimsel yönetimin temel unsurları (Önder, 1998:43) TKY'ye önemli bir veri tabanı

oluşturmuşlardır. Buradan aldığı güçle toplumda kendine yer edinmeye başlayan kalite hareketi, kalite düşüncesinin ürünlerin kontrolü sürecinde yoğun bir şekilde gündeme gelmesi ve örgüt stratejisinin temel bir parçası olmasıyla büyük bir gelişme göstermiştir. Bu durum önce özel sektörde başlamış sonra bunu kamu sektörü takip etmiştir. Bu konuda Anglo Sakson ülkeleri ve Batı Avrupa ülkeleri dünyaya öncülük etmiştir (Staes ve Thijjs, 2005:1). Ancak kalite düşüncesi ilk olarak ABD’de doğmuş olmasına rağmen, gelişimini ve yönetim sistemi oluşunu Japonya’ya borçludur. Ülkede 1945’li yıllardan başlanarak uygulanan kalite çalışmaları sonuçlarını ancak 15-20 yıl sonra vermiş ve sonuçta Japonların kendi sosyal ve kültürel özelliklerinin de katkısıyla tüm dünyanın örnek almaya başladığı mükemmel bir kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur.

## **D) KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

TKY, bir kuruluştaki 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. Bugün hızlı şekilde yaygınlaşan kalite hareketi, bir çok kavramla ve oluşumla ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır. Ancak hareketin özünde kalite felsefesi bulunmaktadır. Kavramsal çerçeve belirlenirken bu noktadan hareket etmek gerekmektedir.

## **A) Kalite ve TKY**

TKY, bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan, gerek kurum içerisinde görev yapanların gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma en fazla yarar sağlaması beklenen yönetim anlayışını ifade etmektedir. Burada öncelikli olarak temel amaç, hizmet sunumunda kaliteye ulaşmaktır. Kalite ise, müşteri istek ve beklentilerinin aşılmasıyla karşılanması demektir. Kamu sektöründe müşteri, hedef kitle anlamına gelmekte olup, sunulan hizmetlerden

yararlananları ifade etmektedir. Bu bağlamda, müşteri, sunulan hizmetlerden yararlanan vatandaş anlamına geldiği gibi; kamu kuruluşlarında kalite ise, vatandaşın istek ve beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanmaktadır.

Kalite ve müşteri tatminini hedef alan, örgüt kültürü ve çevresi ile yakından ilgilenen "Yeni Zamanlar"ın yönetim yaklaşımı olarak görülen TKY, katı hiyerarşiyi öngören piramitsel bürokrasilerin özünde yatan tek liderlik noktasına bağlı, merkeziyetçi, dikey iletişimin egemen olduğu kuvvetli güç yapılarının aksine, müşteri talepleri ile tatminine öncelik veren, ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesine çalışan, geleceğe ilişkin hedefleri olan, ademi merkeziyetçi, katılımcı, iletişimin yatay olduğu, talep ve çevrede meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilecek esnek bir yapılanmayı öngörmektedir (Tosun ve Tosun, 2004:1). Bundan dolayı TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde zorunlu bir unsur olarak kabul eden bir yönetim biçimidir. En önemli özelliği "ilk defa yapılına da doğru yapmak" ve "hata ortaya çıkmadan önlemini almaktır" (Yayman, 1997:142). Böylelikle bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan üretici kuruluşun maliyetleri düşmektedir. Bundan dolayı, en iyi mal ve hizmeti en kısa zamanda üretmeye hedefleyen TKY, örgütün etkinliğini sağlayan kaliteyi artırarak, rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimi olarak görülmektedir (Turan ve Odabaş, 1998:164).

TKY ister özel, ister kamu kuruluşu olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insan memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşeceğine inanan, insan odaklı bir yönetim felsefesidir. Sürekli dış müşteriye, pazara, rakiplere bakarak kaliteyi sürekli geliştirirken, çalışanların katılımlarını sağlaması ile kendi kendini yenileyen organik bir örgüt sistemini oluşturmaktadır. TKY felsefesinde hizmetlerin ve üretimlerin gelişmesine yönelik amaç birliği yaratılarak ve bu süreçte rekabetçi olmak benimsenerek, kuruluşlar için yeni fırsatlar yakalayabilmek hedeflenmektedir (White ve Wolf, 1995:3).

ABD Kalite Enstitüsü TKY'yi; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla bir organizasyonunun süreçlerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli geliştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşım (Balci, 2003:331) olarak tanımlamaktadır. Tanım kalite yazınında kaizen olarak geçen sürekli gelişme kavramı üzerinde odaklaşmaktadır. Burada müşteri beklentileriyle süreç çıktılarının arasındaki açıklığın sürekli olarak kapatılması hedeflenmektedir (Rao vd., 1996:165).

TKY ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda hepsinin ortak bir özellik olarak kaliteyi, yeniliği ve yaratıcılığı içerdiği görülmektedir. Kaliteden hizmetlerin ve

ürünlerin kullanıcılarının ve tüketicilerinin ihtiyaçlarına uygunluk düzeyi, yenilikten hizmetlerin ve ürünlerin dağıtım sürecinde diğer sektörlerden alınan yaratıcı yönetsel yaklaşımların kullanılması, yaratıcılıktan ise, hizmetlerin ve ürünlerin dağıtım sürecinde orijinal yaklaşımlar geliştirilerek, bunları başarıyla kendi sektörlerine uyarlamak ve uygulamak (Uche, 1998:19) kastedilmektedir.

TKY kuruluşların sundukları hizmetlerden yararlananları dış müşteri, sürecin katılımcılarını ise iç müşteri olarak görmektedir. Bu şekilde düşük maliyet, kârlılık, verimlilik gibi ekonomik belirleyicileri ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca rekabet, misyon yönelimlilik, sonuç odaklılık, katılım, demokratik yönetim, açıklık, bilgi edinme hakkı, girişimcilik, yenilikçilik, yaratıcılık, tam rekabet ve yönetimde kalite üzerinde odaklaşma temel amaç olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemi benimseyen tüm kuruluşlar öncelikle müşteri tatminini hedeflerinin odağına yerleştirmektedirler (Rao vd., 1996:165). Çünkü TKY’de amaç, müşteri talepleri doğrultusunda kuruluşun birimlerinin yönlendirilmesi ve tam olarak müşterinin tatmininin sağlanmasıdır.

### **B) TKY’nin Temel Unsurları ve İlkeleri**

TKY müşterilerin beklentilerini karşılamak veya daha fazla aşmak amacıyla kurumsal süreci sürekli iyileştiren, kurum çalışanlarını yetkilendiren ve bir takım değer ve ilkeleri kapsayan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dursun, 2004:47). Sistem; insan, süreç (sorun çözme ve kalite geliştirme proseslerini içerir), iç ve dış müşteri unsurlarından oluşmaktadır (Paksoy, 2001:492). TKY, müşterilerin değer tanımlaması kapsamında maliyete bağlı performansı belirlemek ve değer denkleminde kalitenin, kuruluşun memnun olacağı performansı ortaya koymasını sağlamak gibi temel işlevleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Çünkü günümüzün şartları artık, kaynakları süreçler, fonksiyonlar ve teknoloji ile bir araya getiren, ürünle süreci uyumlaştırabilen ve müşteriye mal ve hizmet sağlayarak değer yaratabilen örgütleri gerektirmektedir (Watkins, 2006:1).

TKY anlayışı, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak; bağımsız kâr merkezlerine dayalı büyüme, anında kontrol ile önlemeye dayalı kalite, sıfır hatayı hedefleyen üretim, sıfır fire veya yeniden işlemeye dayalı üretim, müşteri tatminine dayalı öncelikler, müşteri ile işbirliğine dayalı satın alma, esnek örgütlenme, olası sorunları önceden düşünüp önleyen yönetim, sistem geliştirme, onurlu çalışma ve bunun ödüllendirilmesine dayalı güdülenme, en alt kademede çalışanların dahi kurmay gibi ürün geliştirme sürecine katılımı, sürekli gelişme, sürekli bakım gerektirmeyen plânlama, insan gücünün sürekli geliştirilmesi, yetenek yönetimi, kişiye göre ücret politikası ve faaliyetlere dayalı maliyet muhasebesi gibi daha da artırılacak ilkelere

dayanmaktadır (Tosun-Tosun, 2004:2). Ancak literatürde belirlenen temel ilkeler ise sınırlı sayıdadır. Şimdi de bu ilkeleri ayrıntılı olarak inceleyelim:

1) Üst düzey yönetimin desteği ve liderlik: Üst düzey yöneticiler değişim, yenilik, risk alma, yapılan işle gurur duyma, müşteriye sunulan mal veya hizmetin sürekli iyileştirilmesi gibi bir çevre ve kültür oluşturulmasında liderlik görevi üstlenirler. İleri görüşlü olmalarıyla kuruluşun kalite vizyonu, amacı ve değerleri konusunda çalışanlar ile iletişimde bulunurlar. Kaliteyi ve üretkenliği artırabilmek için kaynak, zaman ve eğitim olanakları oluştururlar (Dursun, 2004:49). Müşteri istek ve ihtiyaçlarının kuruluşu yönlendirmesine izin vererek, tüm çalışanların yaptıkları işe karşılık stratejik bakış açısı kazanmalarını sağlarlar (Karacabey, 2004:9). Bundan dolayı kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin liderliği altında gerçekleşir. TKY faaliyetlerinin başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin<sup>1</sup> buna gönülden inanmasını gerektirmektedir. Başarının yakalanması sürecinde TKY'nin felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi birinci koşuldur. Üst yönetim bu anlamda bir liderlik rolünü üstlenmek durumundadır. Ayrıca üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi olmalı ve amaçlarında tutarlılık sergilemelidirler. Liderlik yönetimin doğal işi olmalı ve yöneticiler yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermelidirler.

2) Müşteri odaklılık: Kuruluşun en önemli görevi müşterileri memnun edecek mal ve hizmetleri üretmektir. Müşteri odaklılık kurum çalışanları için amaç birliğini sağlamaktadır. Bunun nedeni müşteri memnuniyetinin örgütün uzun dönemde ayakta kalması için en önemli faktör olarak görülmesidir (Coşkun, 2003:57). Aslında müşteri, bir kuruluşun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan veya satın almış olan herkestdir. Kuruluş içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği kişidir. Kuruluşlar önce müşterilerini tanımalı ve onların ihtiyaçlarını ve arzularını belirlemelidirler. Günümüz çalışanları açısından en büyük zorluk, yönetsel hedefler doğrultusunda çalışma anlayışından, müşteri odaklı yönetim anlayışına geçebilmektir. Artık "alıcının dikkatli olması" ilkesi "satıcının dikkatli olması" şeklinde değişmiştir (Dursun, 2004:53). Klasik yönetim anlayışında üst yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda yukardan aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde kuruluşlar yönetilirken, yeni anlayışta; müşteri istek ve gereksinimleri doğrultusunda kuruluşların tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi, müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması (Karacabey, 2004:9) gerekmektedir. Bu durum "kaliteyi müşteri tanımlar" deyimiyse özetlenmektedir. TKY'nin bu ilkesi belki de etkili olarak uygulanması en zor ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır (Akın, 2001:66). Müşteri

odaklılık günümüzün aşırı rekabet ortamında kuruluşları “ne yaparsak satılır” anlayışından “satılabileni yapmalıyız” anlayışı düzenine getirmiştir (Saran ve Göçerler, 1998:235). Artık kuruluşların başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.

3) Stratejik Planlama: Kuruluşların mevcut durumlarından, misyonlarından ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve çeşitli göstergeler belirleyip başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Kaliteli mal ve hizmet sunumu için katılımcılığı, hesap verme sorumluluğunu ve esnek planlama anlayışını içeren etkin bir stratejik planlama yapılmalıdır (Dursun, 2004:51). Bu süreçte kuruluşların çevreleri ile aralarındaki ilişkilerin analiz edilerek, kuruluşların yönlerinin ve amaçlarının belirlenmesi ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi ve yeniden düzenleme yapılarak gerekli kaynakların tahsis edilmesi (Aykaç, 1999:75) gerekmektedir. Nihayetinde stratejik planlamanın başarılı sonuç vermesi, kuruluşların üst yönetimlerince benimsenmesine, örgüt kültürü ile uyumlu olmasına ve uygulanabilir bir içerik taşımaya bağlıdır. Bu başarı, insan kaynaklarının stratejik planlanması sürecini (Tortop vd., 2006:77-87) de olumlu etkileyecek ve böylelikle TKY uygulamaları için önemli bir zemin oluşturulacaktır.

4) Sürekli İyileştirme: Bu ilke kuruluşlar için daha iyiye ulaşma, gelişme ve sürekli iyileşme isteği anlamlarını taşımaktadır. Süreçlere yöneliktir ve kuruluşlardaki herkesin katılımını gerektirmektedir. Bu süreçte küçük ama çok sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörmektedir (Paksoy, 2001:492). Sürekli iyileştirme her bir iş sürecinin ve bir bütün olarak örgüt sisteminin iyileştirilmesini amaçlar. Müşteri beklentileri sürekli değiştiği ve yükseldiği için kuruluşlar, sistemleri ve iş süreçlerini günden güne iyileştirmek durumundadırlar (Coşkun, 2003:57). Sürekli iyileştirme belli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik olarak, çalışanlarda, süreçlerde ve teknolojide yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşüşü öngörmektedir. Sonuçlardan çok süreçlere yönelik olan bu kavram, eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçlerin iyileştirilmesi (Akın, 2001:75) gereğine vurgu yapmaktadır. Çünkü her gelişme çevrimi tamamlandığında bir yenisi başlamaktadır.

Sürekli iyileştirme süreci ayrıca kuruluş hedeflerine ulaşmak amacıyla, her düzeydeki fonksiyonlara sürekli iyileştirilme düşüncesinin egemen olmasını da gerektirmektedir. Sürekli iyileştirmenin temelini (Plan-Do-Check-Act) “Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al” döngüsü oluşturmaktadır. Bu uygulamalar için iş akım şemaları, pareto analizi, kontrol tabloları ve balık kılıçığı diyagramı gibi araç ve



teknikler de kullanılmaktadır (Coşkun, 2003:57). 1950'lerde Deming tarafından Japonlara aktarılan bu felsefe, ülkede o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için sürekli iyileştirme grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen (sürekli geliştirme) yönetimi adını vermeye başlamışlardır.

5) Eğitime Önem Verme ve Ödüllendirme: Kuruluşların yöneticilerine ve çalışanlarına sürekli şekilde hizmet içi eğitimin verilmesi, yönetici ve çalışanların değişen iş koşullarına uyumunu kolaylaştırmakta ve onları daha büyük sorumluluklara hazırlamaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların eğitiminde ve öğretiminde anahtar unsur, onları kalite konusunda bilinçlendirmek ve mal/hizmet sunumunun sürekli şekilde iyileştirilmesini sağlayacak araç, teknoloji ve teknikleri onlara öğretebilmektir (Dursun, 2004:55). Bundan dolayı her kademedeki çalışanlara hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

6) Takım Çalışması ve Yönetime Katılma: Üst yönetimler, kurum çalışanlarının aktif katılımını, katkısını ve takım çalışmasını destekleyen bir ortam hazırlamalıdır (Dursun, 2004:57). Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin en etkin yolu, kuruluştaki takım çalışmalarının sayı ve niteliğine bağlıdır. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Takım çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkün olmaktadır. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmeyi ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler<sup>2</sup>. TKY, "bir işi en iyi bilen, o işi yapandır" ilkesinden hareketle çalışanların karşılaştıkları problemlerin çözümünde sürekli katılımı öngören kalite çemberleri adı verilen grupların oluşmasını öngörmektedir. Burada tam katılımın sağlanabilmesi için sorumluluk paylaşımının da sağlanması gerekmektedir. Katılım gönüllülüğü ifade etmekte, sorumluluğu ve katkıyı kapsamaktadır. Katılımla çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yapmayı değil aynı zamanda yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı ve bu konuda bilimsel aklı kullanmayı öğrenmektedirler.

7) Süreç İle Çıktı Ölçümü ve Analizi: Kuruluşlarda uygulanan süreç ile çıktıların ölçülmesi ve analiz edilmesi, TKY'nin temelidir. Kurumda uygulanan süreç, mal veya hizmetin kalitesini desteklemek için gerekli olan bütün bilginin tam, zamanında, doğru ve faydalı olması ve bilgiye ihtiyaç duyan her çalışana açık şekilde iletilmesi gerekmektedir.

8) Kalite Güvencesi: Kalite felsefesi; mal, hizmet ve sürecin müşterilerin talepleri ve beklentileri doğrultusunda tasarlanmasını ve sunulmasını gerektirmektedir. Uygulamada kuruluşların mal veya hizmet sunumunu ortaya çıkaracak olan süreç

denetim altında tutulmakta, sürekli iyileştirilmekte ve sürdürülmektedir. Uygun zamanlarda kalite sistemi ve mal/hizmetin kalitesi ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmekte, bunun sonucunda elde edilen bulgular, kalite güvencesini sağlayabilmek için kalite dokümantasyonu içerisine sokulmaktadır. Kalite konusundaki gelişmelere, teknoloji ve uygulamadaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için de kalite sistemleri güncelleştirilmektedir (Dursun, 2004:57-58).

9) Hata Önleme/Sıfır Hata: TKY'nin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Sorunlar oluşmadan çözümleri oluşturmak ve ürünlerin ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük oluşturmak gerekmektedir.

### **C) TKY'nin Gelişimi**

TKY 20. yüzyılın son çeyreğinde küreselleşme nedeniyle doğan acımasız rekabet ortamında, önceki yönetim anlayışının geniş pazarlara hakim olma ve büyük ölçekli üretimde bulunma avantajından doğan üretim üstünlüğü ve maliyet düşüklüğü ile rekabet anlayışını yıkmış, yerine kalite ve hız üstünlüğü ile rekabet anlayışını getirerek (Saran ve Göçerler, 1998:235) gündeme gelmiştir. Kısa sürede gelişmiş ülkelerde devletin savunma ve güvenlik gibi asli fonksiyonlarına bağlı olarak üretilen hizmetler hariç, vergi toplama, posta, iletişim, sağlık, eğitim-kültür, ulaştırma, çevre gibi ekonomik, sosyal, kültürel nitelikli hizmetlerde kendine geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu yönetim anlayışının vatandaş taleplerine müşteri hassasiyeti ile cevap vermesinde, siyasal ve yönetsel kültürün demokratik ve çoğulcu niteliği yanında, esnek yönetim yapıları etkili olmuştur (Tosun ve Tosun, 2004:2). İlk kez 1940'lı yıllarda ABD'de Deming, Juran ve Feigenbaum'un sanayide mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak amacı ile gündeme getirdiği, ancak 2.Dünya Savaşının çıkması ile bu ülkede pek gelişme gösteremeyen hareket, savaş sonrasında Japonya'da başta sanayi olmak üzere her alanda uygulanmaya başlanmış ve ancak tam anlamıyla 1980'lerde ABD'de kabul görmüştür.

Görüldüğü gibi TKY, 2. Dünya Savaşından sonra Japonların kalkınmasının ilk dönemlerine kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Deming ve Juran'ın ABD'nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü çalışmaları bu dönemlere rastlamaktadır. Ancak TKY'nin bir yeni yönetim felsefesi olarak ABD ortaya çıkması, ancak bunu uygulayan ve benimseyenin Japonlar olması da (Tekin, 2004:3) oldukça ilginç kabul edilmektedir. ABD kaynaklı olmakla birlikte, literatürde

Japon sanayisindeki başarılı uygulamaları nedeniyle "Japonlaşma"nın da bir simgesi olarak kabul gören bu yeni yönetim anlayışı, son yıllarda Batı'da piyasayı demokratikleştirici sihirli bir kavram olarak görülmesinin yanında, kamu yönetiminin işleyişi ile kamu hizmetlerinde maliyet, etkinlik ve kalite arayışlarında merkezi bir konuma da oturmuştur (Tosun ve Tosun, 2004:2). Bu somut örnekler, TKY'nin ülkeler için kalkınmanın ipuçlarını sunduğu ve tüm alanlarda geleneksel bakışa yeni yaklaşımlar sunduğu (White ve Wolf, 1995:3) şeklindeki temel tezleri doğrulamaktadır.

Japonya'da savaş sonrası ABD etkisinin bir sonucu olarak ortaya çıkan TKY hareketi, bu dönemde sanayi kuruluşlarına, geniş eğitim programları ve grup dinamizmi çalışmalarıyla tanıştırılmıştır. Zamanla kuruluşlar denetim merkezli yaklaşımlardan, önceden engellemeyi ve çalışanların katılımını vurgulayan kalite kontrolü yaklaşımına geçerek Amerikan modeline büyük bir fark atmışlardır (Önder, 1998:43). Bu süreçte ülkede kamu ve özel sektör ortak sosyal hedefleri gerçekleştirebilmek için işbirliği yapmışlardır. Örneğin Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı bazı gruplarla tüm Japonların çıkarına endüstri politikasının belirlenmesi sürecinde işbirliği yapmış, bu süreçte ülkede hem bireysel tüketicilerin hem de çalışanların hem istihdamda hem de üretimde istikrarı yakalamalarını sağlamıştır (Bounds ve Yorks, 1994:19). Daha sonraları ABD şirketleri TKY'yi kendi kuruluşlarına tanıtmaya başladıklarında, bunun ek katkılar sağladığını hemen görmüşlerdir. Çalışanları kısa sürede bu alanda tecrübe kazanmaya başlamış, adeta gizli fabrikalarında sakladıkları bilgi ve tecrübeler ve iş kapasitesi, bazı zamanlar bu alanda gerçek çalışan sayısından daha fazla çalışan sayısına ulaşmalarına yol açmıştır (Rao vd, 1996:56).

### **Ç) TKY'nin Amacı, Özellikleri ve Yararları**

TKY'nin temel amacı kuruluşlara sürekli gelişmeyi öngören bir ortam sağlamaktır. TKY, insan odaklı ve müşteri tatminini hedefleyen bir yönetim düşüncesi ve felsefesi (Tekin, 2004:35) olarak çalışanların sadece işyerlerindeki faaliyetlerini değil, evlerinde, özel hayatlarında ve tüm sosyal ilişkilerindeki davranışlarını kapsayan geniş bir etki alanına sahiptir (Saran ve Göçerler, 1998:234). Bu geniş alanda işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi oluşturmak, kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda güdüleme sağlamak ve rekabeti öngören bir şirket kültürü oluşturmak (Tekin, 2004:35) amaçlarıyla etkinlikte bulunur. Bundan dolayı klasik kalite yönetiminin amacı belirli bir standardı oluşturmak, bu standarda göre üretim yapmak ve bu sürecin denetimini sağlamaktır. Fakat hizmet ve hizmet kalitesi soyut, değişken, tanımlanması ve ölçülmesi zor kavramlar olduğu için standart bir hizmet oluşturmak ve standarda göre hizmet üretmek oldukça zordur (Uyguç, 1998:83). TKY bu olumsuzluğu hizmetlere

müşterilerin katılımını, iki yönlü iletişimi, danışmayı, müşterilerle birlikte hizmet sunmayı, bazı konularda onlara yetki vermeyi, hizmetlerin kalitesinin bizzat hizmetlerden yararlananlar tarafından kontrol edilmesini (Coşkun, 2000:154) gündeme getirerek, bir nebze azaltabilmektedir.

TKY'nin temel özelliği, sanayide “pahalı mal kalitelidir” anlayışını yıkmaktır. Kalite; mal ve hizmetlerin fiziki durumunu, güvenilirliği ve üretimde kaynakların verimli kullanımını içerir. Geleneksel yönetim anlayışında standartlara uyma şartıyla hata ve israfa bir ölçüde müsamaha gösterilmektedir. TKY’de ise amaç, üretimde sıfır hata yönetimine geçmektir. Kalite, üretim sonrası yapılan kalite kontrolleri ile değil üretim sürecinde gerekli müdahaleleri yaparak ürünün hatasız üretilmesi ile sağlanır. Başarılı TKY programları; somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem verme, performans değerlendirmesine olanak verecek ölçümler konusunda ısrar etme, bütünleşik bir programa sahip olma, üst yönetimin bu programa inanması ve desteklemesi (Peker, 1994:210) gibi özellikler taşımaktadır. Bu özellikleri olan TKY programlarının sonucunda hatasız ve kaliteli üretim hedeflerine kolaylıkla ulaşılmaktadır. TKY'nin diğer önemli bir özelliği de hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı benimsemiş olmasıdır. Bu bakış açısının özü planlamanın doğru yapılmasına bağlıdır. Her yönü ile düşünülmüş kapsamlı titiz bir planlama çalışması ile, sonra da oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir (Peker, 1994:202). TKY bu süreçte yoğun ölçüm ve istatistik tekniklerinden yararlanmaktadır.

İlgili literatürde TKY'nin yararları da şu şekilde belirtilmektedir:

- TKY ile, kuruluşlarda çalışanların yeteneklerinden yararlanma ve bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda TKY ile kuruluşlarda çalışanların yetenekleri ortaya çıkarılmakta ve yeteneklerin kuruluş amacına uygun olarak kullanılması mümkün olmaktadır. TKY ile kuruluşlarda çalışanların örgüt kültürü kazandıkları ve iş bilinçlerinin arttığı görülmektedir.
- TKY sürekli yenilik çalışmaları gerektirdiği için kuruluş yöneticileri bu yenilikleri ve çağdaş gelişmeleri izleyebilmek için çok sayıda bilgiyi kullanmaktadırlar. Yöneticiler bu bilgiye ulaşabilmek için sürekli olarak bilgi ve bilişim ağlarından yararlanma gereği duymakta ve bu durum ise kuruluşların dünyaya açılmalarını kolaylaştırmaktadır.
- TKY düzenli çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluş içinde bölümler ve çalışanlar arasında bilgi akışı bu şekilde düzenli hale gelmektedir.

- Kuruluşlarda mal ve hizmet kalitesi çalışanların ortak sorumluluğundadır. Kalite konusunda çalışanların görüşü ve önerisi alınarak daha isabetli kararlar verilmesi mümkün olabilmektedir.
- TKY takım çalışmasına dayalı çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluşlarda takım çalışması sonucunda personel arasında işbirliği güçlenerek yönetime katılma daha kolay sağlanmaktadır.
- TKY kuruluşlarda bir kalite bilinci öngördüğü için bu bilincin gerçekleşmesiyle bir kalite kültürü gelişerek ve kuruluşta bilimsel çalışmalara ağırlık verilerek rasyonel kararlar alınabilmektedir.
- TKY yeniden yapılanmayı öngördüğünden, bu yolla kuruluşlarda yeni yönetim ve denetim sistemi kurulmasına katkı sağlanmaktadır. Bu durum kuruluşlara önemli faydalar sağlamaktadır.
- TKY'de müşteri ve piyasa talep ve beklentilerini karşılayabilmek için insana daha çok yatırım anlayışına uygun davranmak gerekmektedir. İnsana yapılan yatırımla insan kalitesinin yükselmesi sağlanmakta ve mükemmelle yolculukta önemli kazanımlar elde edilmektedir.
- TKY değişimi ön planda tutarak kalite, maliyet, hız verimlilik, kâr ilişkisine uygun davranılmasını öngörmektedir. Bu durum kuruluşların yüksek kaliteli hizmeti daha düşük ve uygun fiyata piyasaya sunarak sürekli ve dengeli büyümesini sağlamaktadır (Tekin, 2004:154-156).

## II) KAMU KURULUŞLARINDA TKY

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyada ticaretin yaygınlaşması, rekabetin sertleşmesi, haberleşme, ulaşım ve bilgi işlem teknolojilerinde görülen büyük gelişmeler, yönetim anlayışına hakim olan geleneksel değerlerin tüm dünyada hızlı bir değişime uğramasına yol açmış, özellikle bir çok kuruluş karşı karşıya kaldıkları acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmek için küresel stratejiler izlemek ve ortaya çıkan değişime paralel olarak örgüt yapılarını yeniden düzenlemeye tabi tutmak zorunda kalmışlardır (Saran, 2001:1). Bu ortamdan kamu kuruluşlarının etkilenmesi de kaçınılmaz olmuştur. Küreselleşen rekabet ortamında ülke olarak başarıya ulaşmanın yolu, kamu hizmetlerinin kalitesi konusundaki beklentilerin karşılanmasını zorunlu kılmıştır. Artık günümüz şartlarında tartışılan TKY'nin kamu sektöründe uygulanıp uygulanmaması değil, bunun nasıl uygulanacağı olmuştur.

Aslında TKY, kamu yönetiminin değişim süreci ile paralel bir şekilde onu destekleyici öğelerden oluşmaktadır. Çünkü süreçlerden sonuçlara yönelik vurgulamaktadır. Kamu yönetiminde kuralların niçin konulduğu, örgütsel amaçların

gerçekleştirilmesinin araçlarının neler olduğu göz ardı edilmektedir. Bu süreçte TKY kaliteyi ön plana koymuş, sürekli biçimde hizmeti alan ile iletişim ve etkileşim, anlamlı bir üretimin ve nitelikli hizmet üretiminin öncülleri olarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2004:44). Bu durum ise kamu hizmetlerinin kaliteli olmasını zorunlu kılmıştır.

### **A) Kamu Hizmetlerinde Kalite**

Günümüzde kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında yerine getirdikleri işlevlerden dolayı oldukça önemli bir yere sahiptirler. Bundan dolayı bu kuruluşların sundukları hizmetlerde kalitenin artırılması, toplumca hedeflenen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşabilmek için zorunlu bir koşul haline gelmiştir. Merkezi devletin büyümesiyle birlikte artık kamu kuruluşları devasa büyüklüğe ulaşmış, geniş personel ve bütçeleri ile hantal bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu kuruluşların TKY sistemini uygulamaya başlamaları özellikle personelin zamanının, enerjisinin, motivasyonunun boşa harcanmasını önleyecek ve kuruluşların etkin bir yapı kazanmalarına katkı sağlayacaktır.

Kamu kuruluşlarında TKY sistemine geçişte en temel gerekçe kamu hizmetlerinde kalitenin artırılmasının gerektiğidir. Ancak hizmetlerde kalitenin artırılabilmesi oldukça karmaşık bir sorundur. Bu süreçte öncelikle kamu kuruluşlarından hizmeti alanları çok iyi belirlemek gerekmektedir. TKY sistemine geçiş kamu kuruluşlarında en başta yurttaş odaklılığı müşteri odaklılık olarak değiştirmiştir. Klasik anlayışta yalnızca vergi ödeyip yönetsel etkinliklerin izleyicisi konumunda olan edilgen yurttaş bir müşteriden çok kamu hizmetinden faydalanan, kamusal etkinliğini, verimliliğini ve performansını denetleyen, yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alan aktif yurttaş konumundadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2004:41). Yeni anlayışta ise artık hizmetin bedelini ödeyen ve ilgili süreçlerde rahatlıkla hesap sorabilen bir müşteri gibi aktif konuma gelmektedir.

TKY anlayışında, kaliteli ürün ve hizmet sunumu için bazı kriterlerin ilgili kamu kuruluşları tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Öncelikle müşteriler, hizmetlerin nasıl yürütüldüğünü, bu süreçte sorumluluğun kimler üzerinde olduğunu ve hataların düzeltilmesi için ne tür işlemlerin yapılması gerektiğini bilmelidirler. Müşterilere alınacak kararlarda söz hakkı verilmeli ve pasiflikten çok aktif konumda olmaları sağlanmalıdır. Bunun bir sonucu olarak da müşteriler mümkün olduğunca kendi özel durumlarına uygun hizmetleri almalıdırlar. Hizmetlerin hangi zaman diliminde sunulduğu müşteriler tarafından açıkça bilinmeli ve bu zaman diliminde hizmetler sunulmalıdır. Buna uymayan kamu kuruluşları da bunun bedelini ödemelidirler. Sunulan hizmet miktarı olarak da yeterli olmalıdır. Verilen hizmete

herkes uygun şartlarda ulaşabilmelidir. Ayrıca verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir. Müşteri de buna uyulacağından emin olmalıdır.

Hizmet sunumunda kalitenin artması için söz konusu bu şartların yerine getirilmesi gerekirken, bu süreçte ayrıca kamu kuruluşlarının üst kademe yönetimlerinin konuya bakış açılarının da değişmesi gerekmektedir. Değişimin gereğine inanmış, yurttaş odaklı bir kuruluşta üst yönetiminin TKY düşüncesine sahip çıkması ve gereklerini yerine getirmesi halinde, elde ettiği sonuçlar beklenmedik boyutlarda başarılı olabilmektedir.

Hizmet sunumundaki kalite artışı o sektörün kaliteli olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bunun belirleyicisi olan devlet, üstlendiği rolleri kamu sektörünü oluşturan kurallar ve kurumlar aracılığıyla yerine getirmektedir. Bunlar sayesinde kamu sektörünün kalitesi yükselmekte ve devletin üstlendiği rolleri yerine getirmesi kolaylaşmaktadır. Bu noktada kamu sektörünün kalitesi, devletin izlediği amaçları etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan bir ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. Kamu sektörünün kalitesi bu açıdan belirli bir hükümetin belirli bir sürede izleyebileceği politikaların kalitesinden ayrılmakta ve bu politikalar devletin normatif rolü ile uyumlu veya uyumsuz olabilmektedir (Tanzi, 2004:2). Genel olarak değerlendirildiğinde, yüksek kaliteli bir kamu sektörü hükümet politikalarını uygulama ve denetleme imkânı veren bir araç olarak görülmektedir.

## **B) Kamu Kuruluşlarında TKY'yi Gerektiren Nedenler**

Gerek kamu sektörü gerekse de özel sektör tarafından mal ve hizmetlerde kalitenin sürekli iyileştirilmesi yoluyla ekonomide verimlilik ve etkililiğin artırılması tüm toplum kesimini ilgilendirdiği gibi toplumdaki herkesin sorumluluğunda olan bir konudur. Kamu kuruluşları kâr amacı gütmemeseler de topluma sundukları hizmetlerin kalitesini yükseltmeleri, doğal olarak vatandaşların memnuniyetini artıracak, ekonomide genel verimlilik düzeyinin yükselmesine ve toplumun huzur ve mutluluğunun artmasına katkıda bulunacaktır. Bundan dolayı günümüzde kamu kuruluşları için TKY sistemini uygulamaya geçirmek bir zorunluluk olmuştur.

Bu zorunluluk evrensel anlamda yaşanan değişimin de bir gerekliliğidir. Dünyada yaşanan hızlı değişim, kamu sektörünün bu değişime ayak uyduramaması ve sunduğu hizmetlerin taleplere cevap verememesi (Balcı, 2003:331) bu alanda değişimi zorunlu kılmıştır. Bunun yanında kamu kuruluşlarının sunduğu mal ve hizmetlerin son kullanıcıları olarak vatandaşların bu alanda görülen kalite düzeyi konusunda endişe taşımaları da TKY'ye olan ilgiyi artırmaktadır. Tüm dünyada özellikle kamu sektörünün faaliyet alanında kullanılan kaynaklar sürekli olarak azalmakta, bu durum bütçelerde tasarrufu ve verimliliği zorunlu kılmaktadır. TKY'nin uygulanmasıyla

hizmet kalitesinin iyileştirilmesi maliyetlerin düşmesini sağlayacak ve böylelikle daha az harcama ile daha çok hizmet sunulabilecektir (Balcı, 2003:333). Çünkü artık kamu hizmetleri için ayrılacak kaynaklar üst limitlere ulaşmış ve daha fazla kaynak ayırmanın ortaya çıkardığı zorluklar somut olarak görülmeye başlanmıştır.

Bu nedenler karşısında kamu kuruluşlarının TKY sistemine geçmesiyle kısa sürede bir kalite bilinci oluşacak, sunulan hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin artırılması için daha yoğun çaba sarf edilecek, bu şekilde daha kaliteli hizmet gören vatandaşın devlete olan bağlılığı artacak, kaliteli hizmet veren ve takdir edilen çalışanların iş doyumu yükselecek, ilgili kuruluşlar arasında işbirliği artacaktır. Bunların sonucunda kalitesizlikten kaynaklanan israf önlenecek, çalışanların karar mekanizmalarına katılımı ve grup çalışmaları ile kuruluşların hizmet kalitesi yükselecektir.

### **C) TKY'nin Kamu Sektöründe Uygulanmasının Şartları**

TKY sisteminin kamu kuruluşlarınca uygulanması bir çok ön şartın yerine getirilmesine bağlıdır. Öncelikle kamu sektörünün kendine has özellikleri dikkate alınarak çeşitli uyarlamaların ve ön hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bu süreçte üst yönetimin önderliğinin ve desteğinin sağlanması, kısa ve uzun dönemi kapsayan stratejik plânlardan hazırlanması, kalite konusunda çalışanların müşteri talep ve beklentileri üzerinde yoğunlaşması, gelişmeleri izleyecek ölçeklerin geliştirilmesi, eğitime önem verilmesi, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi ve kalitenin tüm süreçler boyunca yaratılmasını sağlayan sistemlerin geliştirilmesi (Tosun ve Tosun, 2004:2) gibi ön şartların sağlanması, TKY sisteminin kamu kuruluşlarına uyarlanma sürecinde başarıyı artıracaktır.

Bu alanda yapılan araştırmalar, başarılı TKY programlarının; üst yönetimlerin bu programlara inanmaları ve yapılanları desteklemeleri, somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem vermeleri, performans değerlendirmesi yapmaları ve bütünleşik programlara sahip olmaları gibi ortak özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu özellikleri taşıyan kuruluşların; gelenekler ve görenekler, kullanılan kaynaklar ve bu kaynakların kullanımı hakkı, talimatların açıklığı, mevcut organizasyon yapıları, inisiyatif kullanma durumu, lider ve personel kalitesi ve kuruluşların yeniden yapılanma konusundaki serbestlikleri (Tanzi, 2004:2) gibi bir çok faktörü de uyguladıkları görülmektedir. Tüm bunların etkili bir TKY sisteminin gerçekleştirilebilmesine ortam hazırlayabilmesi için, ayrıca örgüt kültürü ile TKY sisteminin ilkeleri arasındaki uygunlukların araştırılması gerekmektedir. Böyle bir değerlendirmeye dayanarak kuruluşlar kendi yapılarına ve olanaklarına uygun kalite sistemini geliştirmeli ve gerekli değişim programını uygulamalıdır. Yapılan



araştırmalar gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe uygun koşullar ve gerekli hazırlıklar yapılmadan uygulanan TKY programlarının %80'ninin herhangi bir fayda sağlamadığını göstermektedir (Uyguç, 1998:86-87). Gelişmiş ülkelerde özellikle kamu sektöründe bu kurala uyulmadan TKY uygulamalarına geçilen, vergi toplama, posta ve iletişim, sağlık ve tedavi, araştırma, geliştirme, eğitim, yerel yönetimler, çevre koruma kuruluşları (Gözlü, 1995:47) gibi alanlarda da benzer sonuçlarla karşılaşmıştır.

Bu gerçekler ışığında düşündüğümüzde kamu kuruluşlarında TKY sisteminin uygulamaya aktarılması sürecinde başarılı olabilmesi için, kalite bilincinin üst yönetimden başlayarak aşağıya doğru yayılması ve bürokratların yanında siyasetçilerinde bu konuda bilinçlenmeleri ve konuyu sahiplenmeleri gerekmektedir. Bu süreçte atılacak adımlara üst yönetim liderlik yapmalı ve sorumluluğu üzerine almalıdır. Bunun bir gerekliliği olarak da yapılacak kalite çalışmaları için bütçeden ödenek ayrılarak tüm bu sürecin siyasal iktidar tarafından desteklendiğinin ve siyasetlerin yapılanların arkasında olduklarının gösterilmesi gerekmektedir. Bunların yanında öncelikle kuruluşlarda TKY anlayışının benimsenmesi için; yönetimin istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite geliştirme faaliyetinde aktif olması, bütün çalışanlarının kalite faaliyetlerine katılımını sağlaması, hataların saptanması ve öngörülmesi için gerekli önlemleri alarak kaliteyi geliştirmesi ve sürekli ölçmesi, sıfır zaman kaybını ve hatayı sağlaması gibi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (Turan ve Odabaş, 1998:165) gerekmektedir.

### **Ç) Kamu Kuruluşlarında TKY'ye Geçişte Sorunlar**

Kamu kuruluşlarının özel sektörden bir çok alanda farklılaşması, her iki alanda TKY sistemine geçiş sürecini oldukça farklılaştırmaktadır. Özel sektör yapısı itibarıyla bu sürece daha iyi uyum sağlarken kamu kuruluşları bir çok sorun yaşamaktadır. Esasında kamu kuruluşlarının çevresini siyasal sistem belirlemektedir. Kamu kuruluşlarının bu ortama uyması ise bir zorunluluktur. TKY'nin kamu kuruluşlarında uygulanabilmesi için; öncelikle belirli son kullanıcıların talep ettikleri belirli bir ürünün ve hizmetin olması ve bunların sağlanmasının kamu kuruluşları tarafından siyasal olarak özel ve sınırlı bir görev olarak belirlenmesi, ayrıca hizmet ve ürün tahsisine yönelik fonksiyonların müşterilerden çok kamu kuruluşları tarafından kullanılması gerekmektedir (Madsen, 1995.5).

Kamu kuruluşlarının TKY'ne geçişte karşı karşıya kaldıkları sorunlar sürekli olarak belirtilen bu gerekliliklerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Esasında TKY anlayışının doğası gereği kamu kuruluşlarına uymadığı da genel olarak kabul görmektedir. Anlayışın ilk olarak özel sektörde ve ürün bazlı olarak ortaya çıkması, kamu kuruluşlarının ise ürün üretmekten çok hizmet sunuyor olmaları, bu

durumu doğrulamaktadır. Ayrıca kamu kuruluşlarının özel sektörden farklı olarak değişime direnç göstermeleri, performansa değer vermemeleri, yöneticilerine yönetsel kararlarda özel sektör kadar özgür alanlar bırakmamaları gibi yapısal özellikler de bu durumu pekiştirmektedir. Bu gerçekler ışığında kamu kuruluşlarında TKY'ne geçişte ortaya çıkan sorunlar şu şekilde belirtilebilir:

- **Hizmet ve ürün ayrımı:** TKY bir teknik olarak ilk çıktığında, mal üreten imalat sanayiine özgü olarak düzenlenmiş ve buna göre şekillenmiştir. Çoğu kamu kuruluşlarında ise mal yerine hizmet sunulduğundan TKY'yi uygulamak oldukça zorlaşmaktadır (Balci, 2003:335). Hizmetin soyut, heterojen ve müşteri katılımını gerektiren bir yapıya sahip olması ve kalite belirleme sürecinde hizmetten yararlananların değerlendirmesine ihtiyaç duyulması bu durumu pekiştirmektedir.

- **Hizmetlerin ölçülmezliği:** Hizmetler ürettikleri anda tüketildikleri için bu süreçte kalite standartlarını belirlemek ve korumak ve aynı zamanda hizmetlerin kalitesini ölçmek oldukça zor olmaktadır. Müşteri tatmininde hizmeti sunan kişinin davranışları hatta görünüşü dahi etkili olmaktadır (Balci, 2003:335). Kamu sektöründe TKY sistemi uygulamalarında amaç, kamu kuruluşlarını kamusal kurallardan ve siyasetten gelen taleplerle uyumlaştırarak TKY hedeflerine ulaşmaktır. Burada özellikle bütçe süreci önemli olmaktadır. Çünkü vatandaş tatmininin en yükseğe çıkması hizmetlerin kalitesine, bu ise bu hizmetler için ayrılan bütçeye bağlı olmaktadır (Madsen, 1995.2). Vatandaşlar bir yandan kendilerini doğrudan etkileyen vergilerin azaltılmasını isterken, diğer yandan da hizmet taleplerini sürekli olarak arttırmaktadırlar. Bu durumda ise, bütçeyi belirleyen siyasetlerle hizmetlerin sunulmasından sorumlu bürokratlar karşı karşıya gelmektedirler.

- **Tekel Olma:** Kamu kuruluşlarının üretimde bulunduğu mal ve hizmet alanlarında tekel olması, TKY'nin uygulanmasını ve bunun başarısını etkilemektedir. Ancak rekabetçi bir pazarın yokluğunun üretimde bulunan mal veya hizmetin süreçlerini daha iyi geliştirebileceği ve israfları önleyebileceği de belirtilmektedir (Balci, 2003:336). Ayrıca bu ortamda kamu kuruluşunun başarısı vatandaşın memnun etmekte, bu ise dolaylı olarak onların oylarına güvenen siyasetçiyi rahatlatmaktadır. Dolayısıyla siyasetçiler, kamu kuruluşlarının yapması gerekenlere yalnızca karar vermemekte aynı zamanda vatandaşa ulaşacak kamu hizmetinin kalitesini de belirlemektedirler (Madsen, 1995.2).

- **Müşteri-Vatandaş İkilimi:** Özel sektör kuruluşları için müşteri tanımının yapılması oldukça kolaydır. Özel sektöre göre üretilen mal ve hizmetin bedelini ödeyen kişi müşteri iken, aynı değerlendirmeyi kamu kuruluşlarında yapmak; etkin, ekonomik ve girişimci yönetim adına vatandaşın özgürlüklerden, meşruluktan ve sorumluluklardan bir dereceye kadar vazgeçmesine de neden olabilmektedir (Balci,

2003:336). Özel sektörde kimin işin sahibi, kimin de müşteri olduğu açık ve nettir. Oysa bir kamu kuruluşunda bu durum o kadar açık değildir. Çünkü vatandaş vergisini öderken sahip, hizmet talep ederken de müşteri konumundadır. Ancak sadece vergi verenleri kamu kuruluşlarının müşterisi olarak görmek de yeterli değildir. Sosyal devlet<sup>3</sup> vergi verecek gücü olmayanları da hizmetlerden yararlandırmaktadır. Bunun yanında kamu sektörünün özellikle eğitim ve sağlık gibi hizmet alanlarında, özel sektör gibi arz ve talebe göre üretim yaparak en çok miktarı satmayı hedeflemesinin de yanlış olacağı söylenmektedir. Talebin az olduğu alanlarda dahi kamu kuruluşları hizmet vermek zorundadır.

• **Girdi/Çıktı Odaklı Olma:** Kamu sektöründe çıktılar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çıktıların neler olduğu ve nasıl olması gerektiği yasama organı ve bürokrasi tarafından belirlenmektedir. TKY'de ise süreçler ve girdiler üzerinde yoğunlaşmakta, süreçler analiz edilerek sistem hataları ve düşük kaliteye yol açan uygulamalar ortaya çıkarılmaktadır (Balci, 2003:335). Uygulamada kamu kuruluşlarının uzun dönemli stratejiler geliştirememeleri de bu süreci pekiştirmektedir.

• **Kamu Kuruluşları ve Değişim:** Kamu çalışanları değişime karşı direnç göstermektedirler. Durağanlığın daha rahat ve güven verici olması (Balci, 2003:338), bu direncin başlıca nedenidir.

• **Örgüt Kültürü:** Kamu kuruluşları örgütsel açıdan eşitliğe büyük önem vermek durumundadırlar. Ancak bu durumun bazı sınırlandırıcı yönleri kalite yönetimi hareketini engelleyebilmektedir. Örgüt kültürü kuruluşu ön plana çıkararak vatandaş ise arka plana iterek TKY'ye zarar verebilmektedir. Çünkü klasik weberyan örgüt anlayışında örgütün öncüllüğü söz konusu (Madsen, 1995.2) iken TKY sisteminde birey öncüllüğü önem kazanmaktadır.

• **Örgütsel Performans:** Klasik uygulamada kamu kuruluşları gösterdikleri performansa göre değil de bütçeden kaynak alımı konusunda gösterdikleri beceriye göre ödenek alabilmektedirler. Bu durum TKY'deki süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve müşterilerin tercihlerinin dikkate alınması ilkeleri ile ters düşmektedir (Balci, 2003:335). Kamu kuruluşlarının performanslarını belirleyen etkinlikleri ve etkililikleri; kuruluşun örgütsel kültürü, görev anlayışı, müşterinin yönlendirilmesi ve müşteri/kalite ilişkisi (Gözlü, 1995:47) ile belirlenmektedir.

• **Ücret ve Bireysel Performans:** Klasik kamu yönetiminde sistem yönetim tarafından tanınmakta ve çalışanlar buna uymaya zorlanmaktadır. İş ve görev tanımlarından sapmalar performans başarısızlığı olarak görülmekte ve fatura çalışanlara çıkarılmaktadır. Buna karşılık TKY'de ise uygulayıcılar iş üzerinde söz sahibi olmakta ve kişisel performans yerine grup performansı değerlendirilmektedir (Balci, 2003:339).

Tüm dünyada kamu kuruluşlarında TKY uygulamaları tüm bu sorunlara rağmen her geçen gün hızla yaygınlaşmaktadır. Uygulamaların önünde engel olarak duran güçlüklerle rağmen maliyetleri düşürmek, verimi ve kaliteyi arttırmak, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak (Merih, 2004:6) artık zorunlu olmuştur. Bunların başarılı olduğunu gösteren örnekler, bu konuda diğer kuruluşlara ve ülkelere rehberlik etmektedir.

### **III) TKY VE TÜRK KAMU SEKTÖRÜ**

TKY uygulamaları dünyada olduğu gibi ülkemizde de son 20 yıl içerisinde hızla gelişerek bugünkü durumuna ulaşmıştır. Bu süreçte görülen başarılı uygulamalar; daha çok yabancılarla ortaklık veya işbirliği içerisinde olan özel sektör kuruluşlarında görülmüştür (Tekin, 2004:151). Bu dönemde ülkemizdeki liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla, iş adamları özellikle doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları görmüşler ve kendi kuruluşlarında gördükleri bu teknikleri uygulamaya başlamışlardır. 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında özellikle yabancı ortaklı kuruluşların etkisiyle yayılma şansı bulan TKY, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye başlamasıyla hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir (Özgen, 2003:91-92). Bu sürece özelleştirme uygulamaları ile gelişen piyasa mantığı da büyük bir hız kazandırmıştır. Bu güne kadar özel kuruluşlarda başarıyla uygulanan TKY, artık kamu kuruluşlarında tüm süreçlerde verimlilik ve performans artışı sağlamak amacıyla da uygulanmaya başlamıştır.

#### **A) TKY'nin Türkiye'deki Gelişimi**

Ülkemizde TKY'nin gelişimi kalite çemberleri uygulamasıyla başlamıştır. Yapılan bir araştırmaya göre özel sektörde ilk kalite çemberleri 1983'te uygulanmıştır. Kalite çemberleri konusunda ikinci büyük atılım ise 1988 yılında olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışmada ülkemizde 150 büyük sanayi firmasının 23'ünün toplam 168 tane kalite çemberi kurduğu belirlenmiştir (Özgen, 2003:92). Zamanla Japon ve Amerikan şirketleriyle birleşen Türk şirketleri ortaklarının yardımıyla TKY'nin temel ilkelerini öğrenmeye ve uygulamaya başlamışlardır. Uzmanlar tarafından uygulamaya konan bu teknikler kısa sürede yararlarını göstermeye başlamıştır. Bunun en güzel örneğini Brisa şirketi vermiştir. Japonlarla birlikte adım adım TKY tekniklerini uygulamaya başlayan şirket 1996 yılında Avrupa kalite ödülünü kazanarak, tüm dünyaya Türkiye'de TKY'nin uygulandığını göstermiştir.

Bu örnekler zamanla yabancı danışmanların katkısıyla da yaygınlaşmıştır. Şişe Cam, Efes Pilsen ve Migros gibi şirketler her ne kadar sendikaların direnişiyle de karşılaşsalar, kalite çemberleri uygulamalarını sürdürmüşlerdir.

Türkiye’de TKY’ye destek sağlayan diğer bir gelişme de, ISO 9000 sistem standardının 1989’dan itibaren yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanması olmuştur. Bu standart, değişen müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalan ancak standart bir sistem bilincinin kuruluşlara kazandırma açısından yararlı olan bir uygulamadır (Özevren, 1997:31-32). Aslında ISO 9000 müşteriye istediği kalitede malı ürettirecek bir sistemi garanti eden müşteriye yönelik bir çalışmadır. TKY ise kuruluşun her biriminin kaliteli çalışmasını sağlayarak, bir sinerji etkisi ile mükemmelliğin yakalanmasını amaçlamaktadır.

TKY sisteminin uygulamaya aktarılması sürecinde özel sektörde yaşanan söz konusu bu gelişmeler kısa sürede kamu kuruluşlarını da etkilemeye başlamıştır. Ülkemizde kamu kuruluşlarında TKY’ye geçiş konusundaki girişimler 1997-1998 yıllarında hızlanmıştır. Bu dönemde kamu kuruluşlarının tümünü ilgilendiren merkezi ve genel nitelikli bir çalışma yapılmamış, bu amaçla yürütülen faaliyetler de daha çok kurumlar düzeyinde ve TKY konusunda yeniliklere ilgi duyan ve bazı siyasi sorumluların veya üst düzey yöneticilerin özel çabalarıyla başlatılan girişimler düzeyinde kalmıştır. Özel sektöre ait bazı hastanelerdeki TKY uygulamalarından esinlenilerek, Ankara Askeri Mevki Hastanesinde başlatılan çalışmaların başarılı sonuçlar vermesi üzerine, TKY’ye ilişkin uygulamalar, TSE ile işbirliği halinde TSK bünyesinde belli başlı hastanelerde ve diğer bazı birimlerde başlatılmıştır. Bakanlıklar düzeyinde ilk somut adımlar ise Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından atılmıştır. Çalışmalarda temel amaç Bakanlığın yeni bir vizyona kavuşturulması, hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin yükseltilmesi ve bu şekilde vatandaş memnuniyetinin sağlanması olarak belirlenmiştir. “Mükemmelliğe Doğru Yolculuk: 3.000.000 işlemde 1 hata” adı altında başlatılan proje, önce Bakanlıkça vatandaşlara verilen hizmetlerle ilgili hizmet standartlarını kamuoyuna açıklamış, daha sonra hizmetlerle ilgili süreçleri belirleyerek detaylı iş analizleri yapılmasını sağlamıştır. Sıfır hata felsefesiyle hatanın kaynağını bulup ortadan kaldırarak, bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak, böylelikle işi ilk seferde doğru yapmak şeklinde özetlenen proje hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, Bakanlık hizmetlerinde şeffaflığın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak bakımından, Bakanlıkça faaliyetler üzerinde denetimlerde bulunmak üzere bağımsız denetleyiciler atanmıştır (Saran ve Göçerler, 1998:254).

Kurum bazında söz konusu bu çalışmalar yapılırken, ülke çapında genel anlamda TKY uygulamalarına yön vermek ve kalitenin teşviki ve çağdaş kalite anlayışını yaygınlaştırmak amacıyla çeşitli örgütsel çalışmalar da yapılmıştır. Bu

konudaki çalışmaların en kapsamlısı ulusal düzeyde Milli Kalite Konseyi'nin oluşturulması olmuştur. Türkiye'de ulusal kalite politikasının saptanması ve uluslararası standartlara uygun bir akreditasyon ve belgelendirme sisteminin kurulması amacıyla 1991 yılında Milli Kalite Konseyi kurulmuştur. Konsey, 1994 yılında Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyine dönüşmüş, ancak çeşitli sebeplerle etkin bir kurum haline gelememiştir (Özgen, 2003:92). TKY uygulamalarının ülkemizdeki bugünkü görüntüsüne baktığımızda karşımıza daha çok uluslararası yabancı ortaklı büyük şirketler çıkmaktadır. Kamu sektöründe ise büyük bakanlıklar ve özellikle hastaneler bu sistemi kendilerince uygulamaya çalışmaktadırlar. Önümüzdeki yıllar uygulamanın yaygınlaşmasına veya yerini başka yeni akımlara bırakmasına tanıklık edecektir.

### **B) TKY'nin Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği**

Son yıllarda ülkemizde TKY uygulamaları oldukça yaygınlaşmasına rağmen, henüz bu çalışmalardan beklenen yararlar tam elde edilememiştir. Bu süreçte özel sektörün kamu kuruluşlarından çok daha başarılı olduğu rahatlıkla söylenebilir. Kamu kuruluşları TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan örgüt kültürünün alt yapısının tam olarak kurulamamasından dolayı bu yarışta geride kalmışlardır. Bu kuruluşların profesyonelce, insan kaynaklarının yetersizliği, kayıtların eksik tutulması, kalite politikalarının olmaması gibi nedenler (Tekin, 2004:151) de bu süreci pekiştirmiştir.

Aslında TKY uygulamalarının hayata geçirilmesi sürecinde kamu kuruluşlarının yarışta geri kalmasının daha derin kabul edilebilecek nedenleri bulunmaktadır. En başta kamu kuruluşlarının örgüt yapısını ve işleyişini belirleyen ideolojik düşünceler, siyasi tercihler, anayasa, kanun ve idari düzenlemeler (Tosun ve Tosun, 2004:2), TKY'nin öngördüğü yapılanma ile tam örtüşmemektedir. Bundan dolayı başka ülkelerden alınan uygulamaları aynen uyarlamak, istenen sonuçları vermemiştir. TKY uygulamaları kesinlikle tıpa tıp kopya edilmemesi gereken çalışmalardır. Bu çalışmalarda ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar göz önüne alınmalıdır (Özgen, 2003:92). Bundan dolayı uygulamada Japonya'dan alınan bu kavram, çok fazla kültürel temele dayandığı için dünyanın her yerinde aynı etkinlikte uygulanamamıştır.

Kamu kuruluşlarının TKY sistemini uygulamakta zorlanmalarının en temel nedeni, TKY'nin bir yönetim tekniği olmanın ötesinde öncelikle bir kültür olmasında odaklaşmaktadır. Bu kültürün öngördüğü katılımcı, insan merkezli, demokratik özelliklerin, kamu kuruluşlarının bünyesine uygun olduğunu söylemek oldukça zordur. Bundan dolayı yönetenler ile yönetilenlerin, aralarında oluşan yabancılaşmanın ve kutuplaşmanın bir sonucu olarak, insan yaşamının kalitesini yükseltme paydası etrafında bir araya gelmeleri mümkün olmamaktadır (Tosun ve Tosun, 2004:2).

Bugün kamu kuruluşlarının karşı karşıya kaldığı sorunlara bir baktığımızda; merkezîyetçi yönetim geleneğinin sürdürüldüğü, aşırı ve hantal bir kamu bürokrasisinin olduğu, yönetimde açıklığın olmadığı, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin çok yoğun olduğu, temel kurumlardaki yetersizliğin ve kalitesizliğin çok fazla olduğu, liyakatsiz personel istihdamının yapıldığı, insan gücü planlamasının yetersiz olduğu, hiyerarşik yönetim yapısının bu sorunları derinleştirdiği, yönetimde iletişimin ve katılımın zayıf olduğu, ücretlerde aşırı dengesizlik bulunduğu, kamu görevlilerinin unvanlarında ve görevlerinde aşırı farklılıkların bulunduğu ve adam kayırmacılığın yaygın olduğu (Aktan, 1999/b:3) rahatlıkla görülebilecektir. Böylesine yoğun sorunların yaşandığı bir alanda TKY kültürünü yerleştirmek ve TKY uygulamalarını hayata geçirmek doğal olarak çok zor olmaktadır.

Bunların yanında kamu yönetimi yapımızın temel belirleyicileri arasında yer alan yönetimin bütünlüğü ilkesinin zorunlu kıldığı eşgüdüm, tekdüze örgütsel biçim ve yetki kalıpları, TKY'nin gerektirdiği esnek ve dinamik örgütlenmenin önündeki en büyük engeller olarak görülmektedir. TKY'nin öngördüğü ademi merkezîyetçi, bağımsız merkezlere dayalı büyümeye karşılık, mevcut sistem, yetkileri ve mali kaynakları merkezde toplamaktadır. Ayrıca kamu kuruluşlarının bürokratik yapılanmalarının bir sonucu olan hiyerarşik örgütlenmelerinin getirdiği bağımlılık, disiplin, otorite, emir-komuta unsurları da TKY'nin katılımcı, takım çalışması ile desteklenen yatay iletişim ağlarının örülmesini engellemektedir. Tek yönlü akım yerel ölçekli sorunların önceden saptanıp, çözümüne ilişkin önerilerin geliştirilmesine imkân verecek geri bildirimlerin alınmasını engellediği gibi, merkezi plânlamanın varlığı, dinamikliği ve hatayı önceden önlemeye dayalı TKY'nin gerçekleştirilmesini imkânsızlaştırmaktadır. Bu dinamikliğin ve esnekliğin önündeki bir başka engel de kamu kuruluşlarının örgütsel açıdan aşırı büyümeleri sonucu ulaştıkları hantal yapıdır. Büyüme isteğinin görünürdeki amacı hizmetin kalitesinin yükseltilmesi olsa bile, bilinç altında yapılmak istenen, karar mekanizmalarına hakim olan yöneticilerin kullandıkları rantı artırma arzularıdır. Yöneticilere hakim olan bu zihniyet, kalite sistemi geliştirme ve sıfır kayıp yerine, kırtasiyeciliğe, israfın artmasına ve kamu yönetiminin kalitesizlikle özdeşleşmesine yol açmaktadır (Tosun ve Tosun, 2004:3).

Günümüzde artık kamu kuruluşları TKY tekniklerini kendi kamu hizmeti fonksiyonlarını geliştirmek için kullanmaktadırlar. Özel sektördeki TKY uygulamalarında sadece müşteri memnuniyeti aranırken, aynı zamanda yönetimin ve çalışanların memnuniyeti de hedeflenmektedir. Kamu sektöründe ise müşteri tatmini, kamu hizmetleri ile ilgili programların yerine getirilmesi sürecinin yeniden yapılandırılmasında kullanılmaktadır (Battle-Noyak, 1994:1). Bu durum ise kamu

kuruluşlarındaki TKY uygulamalarında çoğu zaman temel amaçlardan uzaklaşılmasına yol açmaktadır.

Ülkemizde kamu politikalarının belirlenme sürecinde hakim olan işleyiş de TKY felsefesinin özüne aykırıdır. Hiyerarşik örgütlenmeye paralel tepeden dayatılan kamu politikalarının işleyiş sürecinde vatandaşların katılımını ve işbirliğini görmek mümkün değildir (Tosun ve Tosun, 2004:3). Çünkü kamu kuruluşlarının tamamında TKY ilkelerine aykırı örgütlenme modeli bulunmaktadır. Çoğu zaman tek bir iş niteliğindeki bir faaliyette bile yetkiler bölünmüş durumdadır. Her yetkili merci de kendi kurallarını ve yöntemlerini uygulamaktadır. Bu süreçte katılımcılığa hiç yer verilmemektedir.

### **C) TKY'ye Geçiş Sürecinde Yaşanan Sorunlar**

Çalışmanın genelinde de görüldüğü gibi genel hareket noktamız, TKY sistemine geçişte kamu kuruluşlarının başarısız olduğudur. Dolayısıyla bu süreçte karşılaşılan sorunlar en yoğun olarak kamu kuruluşlarında görülmektedir. Bunun temel nedeni ise TKY'nin kamu kuruluşlarının klasik yapısına tam uymamasıdır. Genel olarak TKY kişilerin dışsal süreçlerden çok içsel süreçlere dönük ilgileri üzerinde odaklaşmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler de içsel süreçlerle ilgilenmeye zorlanmaktadır. Ancak yöneticilerin performans yönetimini uygulayabilmeleri için tüketicilerin önceliklerine ve varsayımlarına dikkat etmeleri gerekmektedir (Bounds ve Yorks, 1994:41). Bu durum ise kamu kuruluşlarının yöneticileri için pek mümkün görünmemektedir.

TKY minimum standartlar üzerinde yoğunlaşmakta, sıfır hata ve tam iş verimliliği kişileri, yeni değerler katma sürecinde oldukça endişelendirmektedir. Kamu kuruluşlarında ise hukukun önceliği vardır. TKY kendi iç bürokrasisini geliştirirken, kamu kuruluşların klasik yapısı mevcudiyetini korumaktadır. TKY'nin öngördüğü örgütsel diyagramlar ve raporlama sistemleri, kamu kuruluşlarının karşılaştıkları sorunlara her zaman çözüm bulamamaktadırlar (Bounds ve Yorks, 1994:42).

TKY kamu kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu radikal örgütsel reformları her zaman gerektirmemektedir. Gerçek kaliteye yönelik gelişmeler yapısal değişimleri öngörmekte ve kişilerin denetim sisteminden ve fonksiyonel görev dağılımından esnek hareket etmelerini öngörmektedir (Bounds ve Yorks, 1994:42). Oysa kamu kuruluşlarında gerekli yapısal değişimler gerçekleşmedikçe bir çok sorun çözümsüzlüğe sürüklenmektedir. Kuruluşların bilgisizlikten ve sorumluluktan kaçmaları nedeniyle kayıtları doğru tutmamaları, başarısız uygulamaları ortaya çıkarmak istemeleri, başarısızlığın devamına göz yummaları, sonuçları oluşturan süreçlerin farklı olmasından dolayı karşılaştırma yapmanın zorluğu (Özevren, 1997:33), çözümsüzlük sürecinin bir kısır döngüye dönüşmesini pekiştirmektedir.



Bu gerçekler ışığında ülkemizdeki kamu kuruluşlarının TKY'ye geçiş sürecinde karşılaştıkları sorunları; üst kademenin verdiği sözde destek, kuruluşun misyonunu, vizyonunu ve politikasını belirleme sürecinde yönetimin az destek vermesi, TKY sistemini uygulamak için gerekli eğitilmiş insan kaynağının yetersiz olması, TKY sisteminin uygulamaya geçmesine yönelik orta kademe yöneticilerinin direnç göstermeleri, kalite sisteminin temelini oluşturan prosedürlerin, yönetmeliklerin ve talimatların düzgün bir şekilde veya uygun yazılmaması, iç denetim sisteminde birimlerin birbirini denetlemesinin klasik örgüt yapısına ters gelmesi (Özevren, 1997:35) şeklinde belirtilebilir. Görüldüğü gibi yoğun toplumsal çaba gerektiren bu sorunlar çözülebildiğinde TKY gibi bir çok çağdaş yönetim tekniği, kamu kuruluşlarına rahatlıkla uygulanabilecek ve bu alanda büyük başarılar elde edilebilecektir.

### **Ç) TKY'nin Türk Kamu Sektöründeki Geleceği**

Daha önce de belirtildiği gibi tüm dünyada 1970'lere gelinceye kadar geniş ölçüde geçerli olan ve daha çok bilimsel yönetim felsefesinin izlerini taşıyan klasik yaklaşımlarda mekanik bir anlayış sergilenmiş ve yönetimin örgütsel ve sistematik bir yapı olduğu düşüncesi ağır basmıştır. Buna göre belirli amaçlara ulaşmak için başkaları aracılığıyla iş görmek olarak tanımlanabilen yönetim, sistematik bir süreç olarak görülmüş ve süreç odaklı olarak değerlendirilmiştir. Burada yönetimin aynı zamanda beşeri bir faaliyet olduğu yani insan odaklı olduğu ise çoğu zaman göz ardı edilmiştir. Ancak son yıllarda gerek dünyada gerekse ülkemizde toplumsal ve ekonomik alanda ortaya çıkan gelişmelerin etkisiyle yönetimde insan odaklı yaklaşımlar ağırlık kazanmaya başlamıştır (Saran, 2001:4). Bu süreçte en çok dikkat çeken TKY, dünyadaki gelişimine paralel bir şekilde ülkemizde de uygulanmaya başlanmıştır. Ancak ülkemizde kamu yönetimi zihniyetinin ve yapısının büyük ölçüde tarım toplumunun koşullarına ve gereklerine göre oluşturulması, yaklaşık yüz elli yıllık bir dönemin ürünü olan yönetim kültürü ve uygulamalarının artık sanayi ve bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verememesi (Eryılmaz, 2004; 63-64), TKY uygulamalarının başarısını olumsuz etkilemiştir.

TKY uygulamalarının başarılı olmasında kuruluşların uzun dönemli perspektifinin oluşturulması, tüketicinin istekleri üzerinde odaklanan bir politika izlenmesi, üst yönetimin bu felsefeye bağlılığı, sistem içinde düşünmenin geliştirilmesi, eğitim araçların etkin kullanımı, katılımın sağlanması, ölçme ve raporlama sistemlerinin etkinliği ve iletişim kolaylığı (Gözlü, 1995:50) gibi bir çok faktör etkili olmaktadır. Kamu kuruluşlarında TKY'nin başarılı olabilmesi için ise öncelikle müşteri tatmininin ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için; hizmeti en üst etkinlik düzeyine çıkarabilmek için çaba gösterilmesi, programda iyi yürüyen ya da aksayan konularda

müşterilerin düşüncelerinin alınması, hizmetlerin müşteri beklentişlerini karşıladığından emin olunması, müşteri beklentişlerinin gerçekçi olup olmadığının belirlenmesi, çalışanların ortaya koydukları hizmet kalitesi ve ulaştıkları başarı konusunda bilgilendirilmesi, üst kademelere, müşterilere ve vergi ödeyenlere programın iyi yürüdüğüünün gösterilmesi, sunulan hizmetin hedefine ulaştığının ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında mümkün olan en iyi hizmetin verildiğinin halka teyit ettirilmesi (Yıldız, 1995:80) zorunlu şartlar olarak görülmektedir.

Tüm bunlar dikkate alındığında TKY uygulamalarında başarılı olmak için üç temel ilkenin esas alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunlar; değişimin gereğine inanmak, müşteri-vatandaş odaklılık ve tutku ile kaliteye sahip çıkmaktır (Aktan, 1999/a:4). Bu ilkeleri kamu sektörüne uyguladığımızda; kamu yönetiminde hakim olan ve TKY'ni yalnızca kamu kuruluşlarında kırtasiyeciliğın azaltılması, yetki devrinin yapılması ve hizmetlerin daha hızlı yerine getirilmesine yönelik kısmi reformların gerçekleştirilmesinden ibaret sayan düşüncenin terk edilerek, klasik yönetim değerlerinin kökten değişmesi ve yönetim sisteminin tümüyle ele alınarak düzenlenmesini gerektiren top yekun ve sürekli gelişme hareketi olduğu gerçeğinin, öncelikle devlet düzeninin başlıca aktörleri olan siyasi irade ve hükümetler düzeyinde kararlı bir biçimde benimsenmesi zorunluluğu doğmaktadır. Ayrıca TKY'nin özü olan müşteri odaklılık ilkesinin kamu sektöründe gereği gibi pratiğe dönüştürülebilmesi açısından vatandaşın müşteri olarak uygun bir tanımının yapılması ve kamu hizmetinde müşteri-tedarikçi ilişkisinin somut bir biçimde algılanması, kamu hizmetinin müşterisi olan vatandaşın tüketici olarak ne istediklerinin tam ve doğru olarak tespit edilmesi, hizmetin tasarımı, üretimi ve vatandaşlara sunulmasında belli standartların ve hiyerarşi önceliklerinin değil, bütünüyle vatandaşın beklentilerinin esas alınması, vatandaşın istek ve beklentilerine göre tasarlanan kamu hizmetinin TKY anlayışı çerçevesinde; aynı zamanda iç müşteri kimliği taşıyan çalışanların da memnuniyetini sağlayacak, ait olma ve başarı duygusunu paylaşmalarına zemin hazırlayacak biçimde, işbirliğine ve ekip çalışmasına dayalı olarak üretilmesi (Saran, 2001:19) gerekmektedir. Bu zorunluluklara uyulmadığında TKY uygulamalarında başarısız olunması kaçınılmaz olacaktır. Çünkü TKY'nin kamu sektöründe uygulanabilirliğinde başarı düşüklüğü; üst yönetimin bu ilkeyi benimseyip çalışmalara öncelik etmesi şeklinde kendini gösteren yönetim tutumuna, TKY'nin anlaşılmadan ve gerekli eğitimler yapılmadan uygulamaya geçirilmesine yol açan bilgi eksikliğine ve yönetim/organizasyon bütünlüğünün sağlanamamasına bağlıdır (Yayman, 1997:146).

TKY'nin, tüm güçlüklerle rağmen kamu kuruluşlarında başarıyla uygulanabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken başlıca önemli noktalar şu şekilde sıralanmaktadır (Merih, 2004:3);

- Müşteri odaklı olunmalıdır. Tüm müşterilere, uygun bir maliyet karşılığında iyi hizmet sunulması hedeflenmelidir.

- Stratejik olarak sonuçlar ve işlemler üzerinde yoğunlaşılmalıdır. TKY, stratejik niyetleri pratik başarılarla dönüştürebilmelidir.

- Kurallarla değil, amaçlarla ve değerlerle yürütülmelidir. İşlerin yürütülmesi, kararların verilmesi sırasında zorlayıcı kurallar değil, belirlenmiş amaç ve değerler geçerli olmalıdır.

- Topluma, çalışanlara ve müşterilere de yetki verilmelidir. Amaç, insanların ihtiyaçlarını, birlikte çalışarak ve güçlerini kullanarak gerçekleştirmeleri ve başarmalarıdır.

- Etkili ve verimli olunmalıdır. TKY, bir yandan maliyetleri azaltırken diğer yandan performansın ve müşteri tatmininin artmasını sağlamalıdır.

- Alternatif hizmet sunucular ile kıyaslandığında, müşteriler tarafından tercih edilmelidir. Bir kamu hizmetinden yararlanan müşteriler, bu hizmeti, benzeri diğer kamu hizmetleri ya da özel sektör hizmeti ile kıyasladıklarında para ödemeye değer ve kaliteli bulmalıdırlar.

- Çalışanlar ve müşteriler tarafından aynı değerde bulunmalıdır. Verilen hizmet, hizmetle ilişkisi olan hem müşteriler hem de hizmeti üretenler tarafından kaliteli bulunmalıdır.

- Girişimci olunmalıdır. TKY, kamu sektöründe kaynakların, teknolojilerin ve işlemleri kullanımı sırasında maliyetin düşürülmesini ve kazancın artışı sağlamalı, bunu yaparken sadece kaynakların harcanmasını değil yeniden kullanımını hedefleyen bir girişimcilik öngörmelidir.

- Tepkici olmak yerine başlatıcı olunmalıdır. TKY, yönetim ekibinin harekete geçmeden önce ayrıntılı plân yapmasını öngörmektedir.

- Kendi alanında en iyi hedeflenmelidir. Kamu sektöründe her kuruluş, sorumlu olduğu hizmetlerin, müşteri tatmini, maliyet düşüklüğü ve yeterlilik açısından en iyi olmasını ve örnek oluşturmalarını hedeflemelidir.

TKY'nin bu gerçekler karşısında kamu sektöründe geleceğinin parlak olmadığını söylemek ise karamsarlıktan başka bir şey ifade etmeyecektir. Bilimin gösterdiği yolda, bu alanda başarının sağlanabilmesi için çok çalışılması gerekmektedir. Kamu kuruluşlarının bu alanda uzun bir yola girdiği açıktır. Bu süreçte bir çok tikanıklık yaşanacak ve açmazlarla karşı karşıya kalınacaktır. Bu olumsuzluklardan kısa sürede kurtulabilmek için sürekli alternatiflerle hareket etmek gerekmektedir.

## SONUÇLAR

Çalışmanın genelinde görüldüğü gibi gerek özel sektörde gerekse kamu kuruluşlarında TKY çağdaş yönetimde yeni yaklaşımlardan birisi olarak oldukça ilgi görmektedir. Bu yaklaşımın temelini kuruluşların hem kendi personeli ile olan ilişkilerindeki kalite, hem de kuruluşun hizmet verdiği ve ilişkide bulunduğu dış müşteri ile ilişkilerindeki kalite oluşturmaktadır. Bu yönüyle kamu kuruluşlarında TKY sistemine geçebilmek için kamu yönetiminde bazı temel sorunların aşılması gerekmektedir. Ancak bu sorunlar aşıldıktan sonra, kamu kuruluşlarında TKY felsefesinin yerleştirilmesine yönelik çabalar uzun vadede olumlu sonuçlar verebilecektir.

Geleceği tahmin eden Fütüristler gelecekle ilgili çalışmalarda üç tür hareket tarzı olduğunu belirtmektedirler: Geleceği tahmin etmek, onun için hazırlanmak ve onu yeniden şekillendirmek. Bunlardan en önemlisi geleceği yeniden şekillendirmek. Kalite ile ilgili yapılan çalışmalarda da artık geleceği şekillendirme aşamasına gelinmiştir (Okes, 2006:1). Artık gelenen bu aşamada kamu sektöründe TKY'nin nasıl uygulanacağı tartışılmaktadır. Kamu kuruluşları artan rekabet ortamında varolabilmek ve sürekli yenilenebilmek için TKY ilkelerine göre kendi sistemlerini kurmalı ve geliştirmelidirler. Dünyanın çeşitli ülkelerindeki şirketlerde başarılı örnekleri görülen TKY uygulamalarının bir bütün olarak alınarak ülke şartlarına uyarlanması gerekmektedir. Gerek devletin temel işlevlerini üstlenmiş olan merkezi ve yerel yönetim kuruluşları düzeyinde; gerekse çeşitli alanlarda mal ve hizmet üreten kamu kuruluşları düzeyinde TKY anlayışının hayata geçirilmesi ve tüm alanlarda kalitenin yükseltilmesi, yaşanan sorunların en aza indirilmesini sağlayacaktır.

Mevcut uygulamada kamu sektöründe TKY'nin uygulanabilirliğinin önündeki en büyük engel, siyasal sisteme egemen durumda olan kesimlerin bu konudaki isteksizlikleridir. Bunun giderilmesi, kamusal ve özel alanın yeniden tanımlanarak kamusal alanın yeniden inşası yoluyla, kamu hizmetlerinin neler olması gerektiği üzerinde toplumsal uzlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışmada belirtilen kamu sektörüne has özellikle örgütlenme ve plânlama ile ilgili sorunları tespit edip ona göre plânlama yapmak, TKY uygulamasından istenen sonucun alınmasını kolaylaştıracaktır. Ancak kalitenin bugünden yarına ulaşılacak bir olgu olmadığı, süreklilik göstermesi gereken bir iyileştirme faaliyeti olduğu dikkate alındığında, bu sorunların her zaman gündemde olacağını da unutmamak gerekmektedir.

Ülkemizde kamu kuruluşlarında TKY'ye geçiş, tüm çalışanların eğitimini, izlenmesini ve yönlendirilmesini, bunun için ayrı bir finansal kaynağın olmasını, yeterli zamanın ve deneyiminin bulunmasını şart kılmaktadır. Takım çalışmaları, izleme, değerlendirme ve iyileştirme faaliyetlerinde uygulamaya geçen kuruluşların yeterli

deneyimi kazandıktan sonra dış bağılılıkları ortadan kalkmakta ve böylelikle kendi çabaları ile TKY uygulamalarını sürdürmektedirler. Kamu kuruluşlarında TKY uygulamalarının karşılaştığı sorunları yenebilmek için ayrıca bu çalışmaların üst kademedен 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, üniversiteler önce kendi kurumlarında TKY'yi uygulayarak, bu alanda diğer kuruluşlara rehberlik etmelidirler (Özevren, 1997:37). Ayrıca hizmet içi eğitime ağırlık verilmeli, ancak gerekli gereksiz her eğitim değil program dahilinde eğitimler yapılmalıdır. TKY'nin belli alanlarda değil bütün birimler ve seviyeler için olduğuna herkes inanmalı ve her kurum TKY ile ilgili mali ödenek ayrımalıdır.

Son yıllarda ülkemizde kamu kuruluşlarında TKY'ye geçiş oldukça hızlanmıştır. Her yıl KALDER tarafından verilen kalite ödüllerine bir çok devlet hastanesi ve kamu kuruluşu aday olmaktadır. TKY uygulamasını ilk başlatan bakanlık Millî Eğitim Bakanlığı iken, zamanla buna Sanayi Bakanlığı ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı katılmıştır. Artık kamu yönetiminde TKY'ye devletteki yeniden yapılanmada kullanılacak bir araç olarak bakılmakta, TKY'nin bürokrasiyi azalttığı ve vatandaş odaklı çalışmayı hedeflediği herkes tarafından kabul görmektedir. Bu gerçekler ışığında çalışmamızı, TKY'yi kendi kurumunda başarıyla uygulamaya aktaran bir kamu yöneticisinin söyledikleri ile bitirelim (Özgen, 2004:90): "Hastanemizde durum tespiti yaptıktan sonra TKY sistemine geçtik. Hastane imajı kötüydü, giderler çoktu, israf fazlaydı. Kimse sorumluluk taşımıyordu. İsraf ve giderler kişilerin gelirini etkilemiyordu. Denetim yetersizdi. Zamanla tüm sistem otomasyona geçirildi. Tüm ödemeler, gelirler ve giderler on line olarak izlenmeye başlandı. Tahsilatlar için özel takip birimleri kuruldu. Kişisel performansa göre döner sermaye maaşı ödenmeye başlandı. Hastanemizde TKY sistemine geçmemizle birlikte tüm bu çalışmalar sonrasında 1999 yılında 20 milyon dolar olan gelirimiz 4 sene sonrasında 160 milyon dolara çıktı. Gelir artışı kurumumuza, çalışanlarımıza ve müşterilerimize kalite olarak döndü...".

## **SONNOTLAR**

<sup>1</sup> Üst yönetimden beklenen; stratejik kalite sistemini kurma ve koruma sürecinde, örgütteki gruplar, birimler, bölümler tarafından oynanan farklı rolleri belirlemektir. Bu süreçte alınan kararlar, kalite sistemine yönelik riskleri içermektedir. Ancak burada klasik risk değil günümüzün risk anlayışını karşılayan risk-kâr analizleri söz konusu olmaktadır. Burada önemli olan belirlenmiş standartlardaki beceriler, kalite sistemini kurma, geliştirme ve korumak için gereklidir. Bunlar; üst yönetim becerisi, fonksiyonel yönetim becerisi, yönetim sorumluluğu becerisi, kalite sigortası/kalite kontrolü becerisi şeklinde dört grupta incelenmektedir (İmler, 2006:1-2).

<sup>2</sup> Çalışanlardan bu talepler gelirken, kalite arayışındaki örgütler de, mutlaka çalışanların yaratıcı düşüncelerini dikkate almaları gerektiğinin bilincinde olmak zorundadırlar. Genelde çalışanların bu tür düşünceleri yönetimce dikkate alınmaz. Oysa ürünün ve hizmetin ortaya çıkışında ilk basamak onlar olduğu için, kalite hedefine ulaşmak için onların katkısını almak gerekmektedir (Palmer, 2006:1).

<sup>3</sup> TKY ve benzer yeni akımlara yöneltilen en önemli eleştiri sosyal yönlerinin olmadığı şeklindedir. TKY ise bu konuya özel bir önem vermektedir. ISO Yönetim Kurulu Kasım 2004'te kaliteli hizmet anlayışına yönelik yeni bir standart belirlemiştir.

ISO 26000: Sosyal Sorumluluk Rehberine göre:

- a) Örgütlere sosyal sorumluluklarına göre yardımda bulunurken, ekonomik gelişmişlik düzeylerine, kültürel, sosyal, çevresel ve hukuksal farklılıklarına göre davranmak,
- b) Sosyal sorumluluğu işlevsel hale getirmek için pratik rehberlik sağlamak, ortakları tanımlamak ve süreçlere dahil etmek, sosyal sorumluluğu ortaya koyan rapor ve iddiaların geçerliliğini yükseltmek, c) Performans sonuçlarına ve gelişmelerine vurgu yapmak,
- c) Müşteriler ve ortaklar arasında örgüte güveni ve memnuniyeti artırmak,
- d) ISO standartlarıyla, mevcut anayasal yasal kural ve prosedürlerle, uluslararası anlaşmalarla çatışma içinde olmamak, bunlarla tutarlı olmak,
- e) Sosyal sorumluluk alanında genel terminolojiyi geliştirmek,
- f) Sosyal sorumluluğun farkındalığını genişletmek,
- g) Örgütlerin sosyal sorumluluğuna yönelik hükümet otoritesini zayıflatmamak (Bowers, 2006:1-2) gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- AKIN, Özcan. (2001), *TKY ve İnsan*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- AKSOY, Şinasi. (2004), "Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması", *II. Kamu Yönetimi Forumu*, Bildiriler, Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara.
- AKTAN, C. Can. (1999/a), "Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *TİD*, Y.71, S.422.
- AKTAN, C. Can. (1999/b), "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması ", *TİD*, Y.71, S.425.
- AYKAÇ, Burhan. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yay., Ankara.
- BALCI, Asım. (2003), "TKY ve Kamu Yönetimi", *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Ed. M. Acar-H.Özgür, Nobel Yay., Ankara.
- BATTLE, Byron F. and NAYAK, Ranganath. (1994), "Going public: Applying Total Quality Management in the Public Sector", *The Journal of State Government*, V.67, N.2.
- BOUNDS, Greg; YORKS, Lyle; ADAMS, Mel. (1994), "Total Quality Management, Towards The Emerging Paradigm", *McGraw Hill Series in Management*, United States of America.

- BOWERS, Dorothy. (2006), "Making Social Responsibility the Standard", *Quality Progress*, V.39, No:4.
- COŞKUN, Bayram. (2000), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış", *TİD*, Y.72, S.426.
- COŞKUN, Selim. (2003), "TKY ve Yönetim Teorisi", *AİD*, C.36, S.4.
- ÇUKURÇAYIR, M.Akif ve Sipahi, E. (2004), "Yönetişim Yaklaşımı ve Yönetimde Kalite", *Sayıstay Dergisi*, S.50-51.
- DURŞUN, Hasan. (2004), "Kamuda TKY Uygulamasından Elde Edilen Faydalar", *TİD*, Y.76, S.442.
- ERYILMAZ, Bilal. (2004), "Kamu Yönetiminde Değişim", *II. Kamu Yönetimi Forumu*, Bildiriler, Hacettepe Ün. Yayını, Ankara.
- GÖZLÜ, Sıtkı. (1995), "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda TKY", *Kamu Yönetimi Disiplin Sempozyumu Bildirileri*, C.II, TODAİE Yay., Ankara.
- IMLER, Ken. (2006), "Core Roles in a Strategic Quality System", *Quality Progress*, V.39, No:6.
- KARACABEY, Abdi. (2004), "TKY Anlayışları", *Karınca*, Y.69, S.811.
- MADSEN, Ole Norgaard. (1995), "Public Enterprise and Total Quality Management", *Total Quality Management*, V.6, Issue 2.
- MERİH, Kutlu. (2004), "Bir Paradigma olarak TKY", <http://www.eylem.com/tqm/html>, (01-10-2004).
- NWABUEZE, Uche. (1998), "Management Innovation in Public Services", (Managing Innovation in Public Services), *Total Quality Management*, V.9, N.2-3.
- OKES, Dukle. (2006), "Promoting Quality In Your Organization", *Quality Progress*, V.39, No:5.
- ÖNDER, Murat. (1998), "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: TKY", *AİD*, C.31, S.3.
- ÖZGEN, Burak. (2003), *Kalite ve TKY*, Akdeniz Ün. Yayını, Antalya.
- ÖZGEN, Tunçalp. (2004), "Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde Toplam Kalite ve Performans Yönetimi Uygulamaları", *II. Kamu Yönetimi Forumu*, Bildiriler, Hacettepe Ün. Yayını, Ankara.
- ÖZVEREN, Mina. (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yay., Bursa.
- PAKSOY, Mahmut. (2001), "TKY, Unsurları, Öncüleri ve Kalite Kavramı", *Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Salih Güney, Nobel Yay., Ankara.
- PALMER, Brien. (2006), "Selling Quality Ideas To Management", *Quality Progress*, V.39, No:5.
- PEKER, Ömer. (1993), "Toplam Kalite Yönetimi", *AİD*, C.26, S.1.
- PEKER, Ömer. (1994), "TKY'nin Eğitim Sisteminde Uygulanabilirliği", *AİD*, C.27, S.2.

- RAO, Ashok; CARR, Lawrence and others. (1996), *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley&Sons, USA.
- SARAN Ulvi ve GÖÇERLER, A. (1998), "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi", *TİD*, Y.70, S.421.
- SARAN, Ulvi. (2001), "Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde TKY", *TİD*, Y.73, S.431.
- STAES, Patrick and THUIS, N. (2005), *Quality Management on the European Agenda*, *EIPASCOPE*, V.1.
- TANZİ, Vito. (2004), "Devletin Rolü ve Kamu Sektörünün Kalitesi", (Çev.) Özgür Saraç, [www.canaktan.org/yonetim/toplam\\_kalite/kamuda-toplam-kalite.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite.htm), (01-10-2004).
- TEKİN, Mahmut. (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya.
- TORTOP, Nuri; Aykaç, Burhan; Yayman, Hüseyin; Özer, Akif. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yay., Ankara, 2006.
- TOSUN, Gülgün ve Tosun, T. (2004), "Kamu Sektöründe TKY", <http://www.tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/sec10.html> (28-10-04).
- TURAN, Güngör ve Odabaşı, D. (1998), "Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi", *Kamu İş*, C.4, S.3.
- UYGUÇ, Nermin. (1998), *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, Dokuz Eylül Yay., İzmir.
- WATKINS, Dave. (2006), "Reflections on the Future of Quality" *Quality Progress*, V.39, No:1.
- WHITE, Orion F. and WOLF James. (1995), "Total Quality Management; DEMING, W. Edwards", *Administration & Society*, V. 27, Issue 3.
- YAYMAN, Hüseyin. (1997), "TKY'nin Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlara Uygulanabilirliği", *GÜ İİBF Dergisi*, C.13, S.1-2.
- YILDIZ, Gültekin. (1995), "Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi", *Kamu Yönetimi Disiplin Sempozyumu Bildirileri*, C.II, TODAİE Yayını, Ankara.