

Modern Yönetimin Adı: Toplam Kalite Yönetimi

Name of Modern Management: Total Quality Management

Ümmühan GÜLNAR

Yönetim ve Organizasyon/Yerel Yönetimler Bölümü Kadınhanı Faik İçil MYO
Selçuk Üniversitesi

Orcid No: 0000-0002-7886-5296 / ugulnar@selcuk.edu.tr

Özet

Bu makalenin amacı son yıllarda kalite çevrelerince tartışma konusu olan, ülkemiz ve birçok ülkede uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) kavramına netlik kazandırmak ve açıklık getirmektir. Toplam Kalite Yönetimi'nin özellikleri ve yönetim anlayışının da gerektirdiği değişiklikler ve toplam kalite yönetimi felsefesi ve ilkeleri bu makalenin ana fikrini oluşturmaktadır. İnsanoğlunun bilinmeyen bir belirsizliği standart bir parçayla kıyaslaması taş devrine kadar uzanmaktadır. Bu zaten kalite kontrolün en yetkin biçimi olmaktadır. Babil Kralı Hammurabi'nin yarattığı yazılı kanun kuralları da kalite kontrolün toplum hayatına giriş alanını simgelemektedir. Kalite olgusunu ve kaliteli olanı tarihi süreç çerçevesinde incelemeyen onu tam olarak kavramak ve anlamak mümkün olmayabilir. Kaliteyi, toplam kaliteyi, toplam kalite yönetimi kavramlarını açıklarken, kalitesizliği de önlemek hedeflenmektedir.

Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi, Kalite

Abstract

The aim of this article is to clarify the concept of total quality management, which has been the subject of discussion in quality circles in recent years and is being implemented in our country and in many countries. The characteristics of total quality management, the changes required by the management approach, and the totality management philosophy and principles constitute the main idea of this article. Mankind's comparison of the unknown with a standart piece goes back to the stone. This is perhaps the most effective form of quality control. The written rules set by the Babylonian king Hammurabi also symbolize the the entry of quality control into social life. It may not be possible to fully understand the quality phenomenon without evaluating it in the historical process, while explaining the concepts of quality, total quality and total quality management, it is aimed to prevent poor quality.

Keywords: Total Quality Management, Total Quality Management Philosophy, Quality

1. Giriş

Günümüz dünyasında yaşanan küresel çaptaki gelişmeler, bilgi, iletişim ve teknolojinin hızla yayılması kamu ve özel sektördeki yönetim anlayışını derinden etkilemiştir. Küresel dünyada yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler, toplumun tüm kesimi ile birlikte kurumları da etkilemektedir [1]. Klasik görüşlerin belirlediği temel ilke ve yapılar dinamik günümüz şartlarını ve beklentilerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır [2]. Hızlı tüketim çağı olarak adlandırılan son dönemde, müşteri açısından bakıldığında kalite tanım olarak beklentilerinin aşılması anlamına dahi gelmektedir. Nitekim kalite kavramı müşterilerin beklentilerinin olumlu yönde aşılması gibi sürekli olarak standartları yükselen bir değere dönüşmüştür [3]. Gerek kamu gerekse de özel sektör oluşumlarında hizmet verme anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi, örgütlerin amaç, yapı, teknoloji ve insan boyutlarının da sürekli gözden geçirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi, geleceğin yönetim tarzı olarak adlandırılmaktadır [2].

Toplam kalite yönetimini (TKY) ele alınacağı bu çalışma üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada kalite kavramından ve kalitenin tarihte geçirdiği evrimlerden bahsedilecektir. İkinci aşamada toplam kalite yönetiminin duayenleri tanıtılacak olup, toplam kalite yönetimi felsefesi ve ilkeleri işlenecektir. Son aşamada ise dünyada ve Türkiye'deki kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi üzerine yapılan çalışmalar ile TKY'ye yapılan eleştiriler ve sorun alanları anlatılacaktır. Sonuç bölümünde ise, ele alınan konular ve tartışmalar ışığında TKY felsefesi üzerine değerlendirmeler yapılacaktır.

1.1. Kalite Kavramı ve Tanımları

Kalite, Latince "nasıl olduğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmekte ve İngilizce anlamı kalite olan 'Qualitas' kelimesiyle literatürde yer almaktadır. Sözlüklerde, bir şeyin özelliği veya niteliği, uygunluk, mükemmellik, üstünlük, mükemmellik derecesi olarak tanımlanır [2].

Kalite kavramı yönetim esaslarının içerisinde yer alan, sürekli gelişen dinamik bir kavram olup, üzerine yapılmış birçok tanımlamalar mevcuttur. Kalite konusunda çalışma yapan araştırmacılar ve akademisyenler kaliteyi farklı yönleriyle ele almışlardır. Kaliteyi, mal ve hizmetlerin kullanıcısının veya müşterisinin bir yargısı, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama derecesidir şeklinde tanımlamışlardır.

İktisadi olarak kalite, müşteri ihtiyaçlarını tam ve sürekli karşılayabilecek mal ve hizmetin en ekonomik şekilde sağlanmasıdır [2].

1.2. Kalite Kavramına Tarihsel Bakış

Tarihsel süreçte kalite kavramı ile ilgili ilk yazılı belgelerde, M.Ö. 2000'li yıllara ve eski Mısır medeniyetine kadar gitmektedir. Hammurabi kurallarında, M.Ö. 2150 yılında, kalite ile ilgili terimlerin yer bulduğu saptanmıştır [5], [6].

Tarihin ilk çağlarından beri bir malı veya hizmeti alan kullanıcı (müşteri) kalite kontrol uzmanı olarak tek karar verici konumunda bulunmaktadır. İnsanın doğası gereği yetiştirdiği ürünlerin en iyisine sahip olma çabası kendisini de araştırma ve geliştirmeye sevk etmiştir. M.Ö 1450 yılında ise eski Mısır'daki yapıları kontrol eden kişiler, beton blokların yüzey kısımlarının dikliğini tel veya ip gibi oluşturdukları bir araç ve gereçle kontrol ettikleri bilinmektedir. Bu zamanlarda kalite ile bir işin niteliği o işin doğru yapılıp, uygun iş çıkarılması ile eş anlamlı olmuştur [5].

Medeniyetin ileriki yıllarında, Selçuklular döneminde 'ahilik'; Osmanlılar döneminde 'lonca' tipi meslek kuruluşları da dönemin koşulları göz önüne alındığında ürün ve kurumlar bazında, müşteriler ve toplum bazında yazılı veya yazılı olmayan düzenlemeler sayesinde müşteri dışında kalite kontrolü sağlayan bir örgüt olarak var olmuştur. Çünkü bu teşkilatların amacı, üyelerin haklarını ve menfaatlerini korumak amacıyla yardımlaşmak iken, aynı zamanda mesleğin inceliklerini yeni nesillere aktarmak, mesleğin teknik kurallarını ve standartlarını, etik kurallarını oluşturmak ve uygulanmasını sağlamaktır [2].

Makinelerin icat edilmesi ve yaygınlaşması ile başlayan sanayi devrimi döneminde ise ekonomik ve toplumsal birçok yenilik insanlık hayatında yerini almıştır. Üretimin imalathanelerden fabrikalara kaymasıyla farklı kültür ve çevrelerden gelen insanların yönlendirilmesi gibi yönetim sorunları ortaya çıkmaya başlamıştır [2]. Bu dönemde uzmanlaşma ile basitleştirmenin 'en güzel yolunu' bulmaya çalışan F.Taylor, H. Fayol, F&L Gilbreth'in oluşturduğu 'Bilimsel Yönetim' okulu; E. Mayo, Follett, McGregor ve Maslow gibi araştırmacıların bilimsel yönetim anlayışına insan unsurunu da ekleyerek çalışanların güdülenmesi ve tatmini ve davranışlarını inceleyerek 'Davranışsal Kuram'; bu iki kuramı da dikkate alarak şirketlerin eş zamanda, kültürel ve yapısal alt sistemlerden ve teknolojik yapılardan oluştuğunu belirten Katz ve Rosenweig'in başını çektiği 'Sistem Kuramı' katılım, liderlik, iletişim, stratejik yönetim gibi birçok konuya değinen 'modern' yönetim kuramları ve 'post modern yaklaşımlar' kalite konusundaki ilerlemenin dönüm noktaları olarak görülebilir [7].

Kalite geliştirme, planlama ve kontrol konularında yapılmış olan çalışmalar ilerleyen süreçte daha da geliştirilerek Toplam Kalite Yönetimi anlayışına temel teşkil etmiştir. Toplam kalite Yönetimi önce endüstri alanında gündeme gelmiş, sonra sağlık ve eğitim örgütlerinde yaygınlaşarak, resmi bürokrasilere uyarlanmaya çalışılan bir yaklaşımdır [6].

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri ve Görüşleri

Toplam kalite yönetimi anlayışının gelişip bugünüme kadar gelmesinde W.A. Shewhart, W. Edward Deming, Joseph M. Duran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Masaaki Imai gibi önemli şahsiyetlerin katkıları büyüktür.

W.A. Shewhart: 1932’de “Kalite Kontrol Bakış Açısından İstatistiksel Metod” adlı kitabı yazan Shewhart, Deming’i bu alana çeken kişidir. Shewhart kaliteyi sağlamak için her işin Planlama- Uygulama- Kontrol Etme- Harekete Geçme aşamalarından geçmesi gerektiğini savunmuştur. Kaliteyi subjektif ve objektif olarak ikiye ayıran Shewhart, kaliteyi ölçülerle ifade edilmesinin denetimde önemli olacağını vurgulamıştır [2].

W. Edward Deming: Örgütsel süreçteki varyasyonların elimine edilmesi gerekliliğini ve geleneksel yönetimlerin kalite bilincine sahip olması için 14 ilkenin önemini vurgulayarak [2], PUKO (PDCA); Planla (Plan)- Uygula (Do)- Kontrol Et (Check)- Önlem Al (Act) döngüsü olarak bilinen tekniği geliştirmiştir [8].

Bu çevrimi ilk defa ortaya atan Dr. Shewhart’tır. Ancak bunu özümseyerek Japonlara aktaran ise Deming olmuştur. Dolayısıyla bu çevrime Deming Döngüsü denilmektedir. [20]



Şekil 1: Deming Çevrimi: Birbirini bir bütün olarak tamamlayan ve süreklilik arz eden dört aşamadan oluşmaktadır [20].

Deming döngüsünün planlama evresinde, sorunun tanımlanarak incelenmesi, nedenlerinin bulunması ve tespit edilenler çerçevesinde önlemlerin planlanması söz konusudur. Uygula evresinde, yapılan planlamalar tatbik edilir. Denetle ya da kontrol et evresinde, yapılan uygulamaların sonuçları değerlendirilir, uygulanan planların başarı ve başarısızlıkları ortaya konulur ve bir önceki sonuçlarla kıyaslanır. Son olarak önlem al ya da hareket et evresinde ise başarısız sonuçlar için önlemler alınır. Başarılı sonuçlar için ise standartlar geliştirilir. Her sorunun çözümünde sürekli iyileştirme sağlamak için bu döngü uygulanmaktadır [8].

J.M. Juran: Dünya çapında rekabet etmek ve kaliteli mal ve hizmet üretmek isteyen işletmelerde, üç temel adımdan bahsedilmiştir. Bunlar görevlerin zamanında yapılması ve sorumluluk bilincinin oluşturulması, daima geliştirme, kaizen ve iyileştirmeler yapılması, üst düzey yöneticilerin önderlik ve liderlik görevlerini en verimli şekilde uygulaması ve geniş kapsamlı detaylı eğitimlerle kalite bilincinin artırılması olarak sıralanmıştır. Ona göre, bu üç sürecin yönetilmesi kalitenin yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreçler diğer bir tabirle, kalitenin planlanması, kalite kontrolün yapılması ve kaliteyi geliştirmek olarak değerlendirilmektedir. Juran, bu proje kapsamında yapılan çalışmaların on basamaklı bir aşamayla uygulanmasını önerir [2].

Philip B. Crosby: "Quality is Free" kitabıyla ünlenen Crosby, kaliteyi, ihtiyaçları karşılama, hatasız; kalite ölçüsünü, kalitesizliğin muhasebesi ve kalite sistemini de kalitesizliği önleme olarak tanımlamıştır. Geliştirdiği on dört basamaklı programla kalite olgusuna açıklık getirmiştir [2]. Söz konusu bu programın aşamaları şu şekilde özetleyebilir: 1-Yönetimi oluşturma, 2-Kalite Geliştirme Takımı, 3-Kalitenin ölçülmesi, 4-kaliteyi geliştirme maliyeti, 5-Kaliteden haberdar olma, 6-Düzeltici eylem-3 ve 4 için, 7-Sıfır hata-planlama, 8-Denetleyici Eğitimi, 9-Sıfır hata günü, 10-Amaç oluşturma, 11-Hata sebebini ortadan kaldırma, 12-Önem verme, 13-Kalite konseyleri, 14- Hepsini tekrar yapma.

Armand V. Feigenbaum: Kalite ile maliyet ilişkisine değinen Feigenbaum, kalitenin tüm süreçlerine hâkim olması ve bu noktada bir sistemin kurulması gerektiğini savunmuştur. "Toplam kalite" kavramını ilk kullanan ve hizmet kalitesinden ilk bahseden kişidir [2].

Kaouru Ishikawa: "Sebeup-Sonuç Analizi" tekniğini kullanan Ishikawa, işletmede kullanılacak bazı yöntem ve tekniklerin, saha araştırmaların istatistiksel problem çözme eğitimini almış uzmanlardan yardım alınarak gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Ayrıca "Kalite Çemberlerini" ilk öneren kişidir [2].

Masaakai İmai: 1986 yılında yazdığı "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success" adlı kitabıyla tüm dünyada ilgi görmüştür. Kitabında her günün bir öncekinden daha iyi olması gerektiği (sürekli iyileştirme) anlamına gelen Kaizen felsefesinde günlük hayattan sanayiye kadar tüm ilerlemelerde buluşlar beklenmeksizin karşılaşılan sorunlarla ilgili minik minik adımlar atılarak, iyileştirme yönünde ilerlemeler gerektiğini savunmuştur. Ona göre, toplam kalite kavramı, müşteri memnuniyeti ve rekabeti artırmak için, sürekli iyileştirme/gelişmeye dayalı, sonuçlardan çok süreçlere yönelen bir yönetim yaklaşımıdır. Japonya'nın benimsediği kaizen yaklaşımı ile daha çok Batı yaklaşımı olarak bilinen klasik gelişmeyi bir tabloda karşılaştıracak olursak aşağıdaki sonuçlara varmak mümkündür [2].

KAİZEN	BULUŞ
Sürekli küçük adımlar	Uzun aralıklı büyük adımlar
Ayrıntularla ilgilenir	Sıçramalarla ilgilenir
Yavaş ve sürekli değişim	Ani ve büyük değişim
Herkesin tam katılımı	Az sayı ile kısıtlı katılımı
Grup çalışması	Bireysel çalışma
İyileştirme/uyarlama	Yaratıcılık
İnsana yönelir	Teknolojiye yönelir
Küçük yatırımlar gerekli	Büyük yatırımlar gerekli
Sürece yoğunlaşır	Sonuca yoğunlaşır
Açık bilgi paylaşımı	Gizli bilgi
Mevcut sistemi iyileştirme	Yıkıp yeniden yapma

Şekil 2: Kaizen- Buluş arasındaki farklar [4].

1.4. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Felsefesi

Morgan ve Murgatyord, TKY'yi birbirinden farklı model, kültür, düşünce ve uygulamalardan doğan genel bir yönetim felsefesi olarak betimlemektedir. Bu açıdan TKY'nin açılımındaki; toplam, tüm çalışanların katılımını, örgütün her düzeyinde kaliteye ulaşmak için çabalarını, uygulanan işlemlerin bütün yönlerini, alıcıların ve üretilen ürün ile yapılan hizmetlerin tümünü kapsamakta; kalite, vatandaşın günümüzdeki arzu ve isteklerini tam ve vaktinde karşılayıp onlara gelecekteki ihtiyaçlarını aşan hizmet ve ürünleri sunmayı ifade etmekte; örgüt yöneticileri ise; bütün konularda personele liderlik ve önderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturulması ve örgüt içerisinde katılımcı yönetimin uygulanması, kısaca yönetim süreci boyunca kaliteyi içeren sonuçlar için uğraşmak anlamına gelmektedir [7].

Nohutçu, toplam kalite yönetimini, örgütlerin müşterilerini memnun etmek amacıyla oluşturulan yönetsel ilke, yöntem ve teknikler sayesinde kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak amacıyla çalışanların da gönüllü katılımıyla süreçlerin sürekli iyileştirilerek üretilen ürün ve hizmetlerde kalite ve etkinliğe ulaşmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımı ve felsefesi olarak tanımlamaktadır [7]. Karar vericilerin karşılaştıkları tüm bu zorluklarına cevap verebilecek bir sistem olarak Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır [11]. Toplam kalite yönetimi; "sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, önlemeye yönelik denetim, takım çalışması, sayısal hedefler ve değerlendirmeler yerine kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, işte iç huzuru sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, üst yönetimin katılımı ve önderliği" gibi konulara yoğunlaşarak bir örgüt kültürü oluşturarak,

bunu bir yaşam felsefesi ve yaşam şekli olarak gören çağdaş bir yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir [12].

Tanımlamalara bakıldığında, toplam kalite yönetimi, kaliteye öncelik verme, etkinlik ve verimlilik, tam katılım, sürekli iyileştirme ve eğitim gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir organizasyon kültürünü oluşturarak bir yaşam biçimi şeklinde görülen çağdaş bir yaklaşımdır. Merkezinde insan olan esnek, dinamik yapı ve sistemdir [2].

Diğer bir anlatımla, örgütün çalışanlarının aktif katılımı sayesinde müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır. Bu arada mal tedarik edilen satıcılarla iç ve dış müşteriler arasında karşılıklı ilişkiler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi felsefesinde, bu üçlü ilişkiler çerçevesinde müşterinin değişen beklentilerini karşılamak üzere örgütün politika, plan, karar ve çabalarının hedeflenen kalite düzeyine ulaşılması amaçlanmaktadır [8].

Kaliteli mal ve hizmet üretmek için işletmeyi çevre ve doğa dahil içeriden ve dışarıdan etkileyen tüm unsurların dikkate alınması, bir taraftan bu unsurların çıktılar üzerinde olumsuz etkilerini önlerken diğer taraftan kaynakların etkili ve verimli kullanmak suretiyle oluşturulan sistemi sürekli gelişme hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Tanıma göre, uygulamada Deming döngüsünü esas alan TKY, müşteri odaklılık, çalışanların etkin katılımı, süreç merkezli düşünme, sistemin bileşenlerinin entegre olması, yönetimde stratejik ve sistematik bir yaklaşıma sahip olması, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, gerçeklere dayanan verilerle karar verme ve iletişim kavramları üzerine dayanak oluşturur. TKY anlayışı sistem olarak ele alındığında bu sistemi oluşturan alt sistemlerin olduğu görülmektedir. Bunlar, yönetim, iç ve dış müşteri, girdiler, süreç, donanım, ölçüm aletleri, stoklar, bakım, dökümantasyon ve çevreden oluşmaktadır [2].

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY'nin ilkeleri incelendiğinde, farklı akademisyenlerce çok çeşitli ilkelerin ortaya atıldığı görülmektedir. TKY'nin yazarlarca belirlenen ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

1) Müşteri odaklılık: Bu ilkeye göre üretilen mal ve hizmetin kullanıcısı müşteri olduğu için müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına karşılık vererek müşteri memnuniyeti sağlamak TKY'nin en önemli [7]. Bu nedenle, TKY'nin dayanağını teşkil eden temel ilkedir. Müşterilerle iletişim halinde olmak, dağıtım zincirini oluşturan araçların talep ve beklentilerini belirlemek TKY'nin en önemli işlevi haline gelmiştir [8]. TKY, öncelikle müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini bilmeyi ve ardından hizmetleri buna göre sunmayı amaçlayan bir tekniktir. TKY'nin önemli ilkelerinden bir olan müşteri odaklılık; müşterin ihtiyaçları, beklentileri ve şikâyetleri doğrultusunda hizmetlerin üretimini sağlamayı amaçlar [19].

Müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. İç müşteri, şirket içinde bir departmanın ürettiği ürün veya hizmeti kullanan diğer birimlerken dış müşteri üretilen ürün veya hizmeti satın alan veya nihai olarak tüketen kişiler olarak belirtilebilir [7]. Dış müşterileri memnun etmek için öncelikle iç müşterilerin tatmin edilmesi önem taşır. Organizasyon içinde çalışan herkesin iç müşteri olduğu kabul edildiğinde, TKY'nin amacına ulaşabilmesi iç müşterilerin tatmin edilmesine, örgüt içindeki katılımına bağlıdır. Dış müşterileri memnun etmenin yolu örgüt içinde oluşturulan her süreç ve birimi bir dış müşteri olarak kabul edip ona en kaliteli ürünleri sunmakla mümkün olacaktır [7]. Çünkü müşteri memnuniyeti beklentilerin karşılanma düzeyini ve hizmet kalitesini gösteren önemli bir ölçüttür [13]. Bu nedenle, TKY uygulayan bir organizasyonda, müşteri beklentilerinin belirlenmesi, karşılanması ve müşteri memnuniyeti sağlanması kadar, iç müşterilerin arzu ve isteklerinin belirlenmesi ve örgüt içinde görevli tüm çalışanların iş ilişkilerinde bulunurken kendilerini müşteri gibi görmeleri de önemlilik arz etmektedir [8].

2) Kaliteye ve insana öncelik verme: Kısa dönemli karlarını düşünerek kalite için yatırım yapmayan üreticiler uzun dönemde kaliteyi azaltarak üretilen ürünlerle piyasadaki güçlerini, itibarlarını ve rekabet gücünü kaybederler; diğer taraftan yine karlılığını düşünen tüketiciler de fiyat ucuzluğunu göz önünde bulundurarak aldıkları mallardan yeteri kadar faydalanamayarak veya az miktarda faydalanarak zarar ederler. Bir mal veya hizmete kalitenin yüklediği maliyet, kalitesiz olmanın yüklediği maliyetten çok daha azdır. Sonuç olarak, rekabet ortamında devamlılığı sağlamak ve uzun süreli dönemde varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler müşteri odaklılığın yanında kaliteli mal ve hizmet sunmak zorundadır [2].

Kaliteye etki eden birçok faktörün başında insan unsuru gelmektedir. İnsan merkezli ve insana saygı duyan örgütler, öncelikle çalışanları (iç müşteriler) memnun edecek, memnun ve mutlu olan çalışanlar işini

daha kusursuz yerine getirecek, bu defa dış müşterilerle iyi ilişkiler kuracak ve nihayetinde müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır [2].

F. Hezberg'in hijyen ve tatmin edici etkiler olmak üzere geliştirdiği "İki Faktör Kuramı" ile A. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" üzerine yapılan çalışmalar, insanların sadece para ile motive edilemeyeceği, farklı faktörlerin de ödüllendirme sistemine dahil edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi, bireylerden çok grup başarılarının ön plana çıkarıldığı, çalışanların adaletli bir ödüllendirme sistemiyle ödüllendirilmesi gerektiği, çalışanları motive edici, katılımlarını sağlayıcı, yenilikleri teşvik edici, sorumluluk almayı ve inisiyatif kullanma imkanı veren bir personel sisteminin oluşturulduğu, istenen nitelikli insan unsurunun sağlama açısından eğitimin kurumsallaştırıldığı, kalite kültürünün yerleştiği bir yönetim anlayışının benimsendiği bir ortam yaratır [2].

3) Tedarikçilerle iş birliği yapılması ve onların denetlenmesi: Toplam kalite yönetiminde, müşterilere sunulacak ürün ve hizmetlerin kalitesi, işletmeye yeni ürün, mal sağlayan tedarikçilerden başlamaktadır. Bu nedenle kendi mal veya hizmetin kalitesini artırmak isteyen işletme, öncelikle tedarikçilerin sağladığı girdilerin denetimini sağlamak için tedarikçilerle iş birliği yapmak zorundadır. Böylece hem girdilerin istenilen seviyede olması hem de girdilerin üretim programlarına uygun hale getirilmesi sağlanacaktır. Ayrıca yapılan iş birliği sayesinde tedarikçilerin üretim teknolojilerinin gelişimine de katkıda bulunacaktır [8].

4) Çalışanların tam katılımı: TKY felsefesinde kalite, sadece yönetimin sorumluluğunda olmayıp şirkette çalışan herkesin görevi ve sorumluluğu olmaktadır. Bu açıdan çalışanların gönül bağı ile tam bütüncül katılımının sağlanması, yetki, görev ve sorumluluk verilmesi, personelin eğitim ve yetiştirilmesi önem arz etmektedir [7].

Birtakım yetkilerin alt kademede bulunan personele devredilmesi tam katılım anlamına gelmemektedir [2]. Bu ilkede amaç, çalışan personelin yönetim sürecine dahil edilmesiyle iyileştirme, maliyet azaltma, ürün tasarlama, mevcut yapıyı geliştirme gibi birçok konuda ilgililerin katılımlarının sağlanmasıdır. Bireysel başarıdan ziyade ekip ve takım ruhunun örgüt çalışanlarına aşılmasıdır [8]. Kendi kendini kontrol edebilen gruplar, kalite proje ekipleri ve kalite kontrol çemberlerinin oluşturulması ekip çalışmasına örnek olarak gösterilir [7].

5) Liderlik ve üst yönetim desteği: Bir şirketteki gelişim ve değişim sadece örgüt üst yönetiminin kalite anlayış ve felsefesini benimsemesine ve bu konuda yapılacak her türlü adımdaki istek, irade ve kararlılığına bağlıdır [7]. TKY felsefesi çerçevesinde kaliteden tüm personelin sorumluluğunda olduğu sonucuna varacak olursak, çalışanlardan önce yöneticilerin kaliteye daha fazla sadakat göstermeleri gerekeceği açıktır. Bu çerçevede üst yöneticiler; kalite eğitimlerine doğrudan katılmak, müşterilerle doğrudan irtibata geçmek, kalite değerlerini orta düzey yöneticilerle ve alt kademe çalışan personele benimsetmek, örgüt içinde açıklık ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmek gibi TKY'yi destekleyici strateji ve uzun dönemli politikalar geliştirmek zorundadır [2].

- TKY desteklenmesi amacıyla lidere düşen görevler şu şekilde sıralanabilir [7]:
- TKY uygulamaları için yeterli kaynak tahsisinde bulunmak.
- Çalışan personelin bu konuda eğitilmesine katkıda bulunmak.
- Teknoloji ve bilgi girdilerini sağlamak.
- Kalite çemberlerinin oluşmasını sağlayarak çalışanların aktif katılımını sağlamak.
- Çalışanlara TKY önemsenmesi noktasında öncü ve örnek olmak.
- İletişime önem vererek, güvene dayalı kuvvetli ilişkiler geliştirmek.
- Süreçlerin denetimini sağlamak ve çözüm yolları geliştirmek.
- Örgüt içinde toplam kalite kültürünün oluşmasına yardımcı olmak.

6) Süreçlerle yönetim: Herhangi bir şeyin üretim safhasından tüketim aşamasına kadar yapılan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanır. TKY'de süreçte yoğunlaşma ise kalitenin anahtarı olarak kabul edilir. Süreçlerin iyileştirilmesi sonuçlara da yansiyarak kendiliğinden iyi olarak ortaya çıktığı görülecektir [2].

Japon odaklı düşünür ve yaklaşımlarda TKY'nin Batıdaki sonuç odaklılığın aksine süreç odaklı olması vurgulanır. Kalitenin öncüleri, örgütleri içi içe girmiş süreçler ve kaliteyi de bu süreçlerin iyileştirilmesi olarak örmektedir. Bu kapsamda süreç odaklılığın anlamı süreçlerin iyileştirilmesi olmaktadır. Süreçler iyileştirilirken kalitesizlik oranının sıfırlanması amaçlanır. Bu da beş aşamada gerçekleşir [7]:

- Sıfır Hata: Üretimin tek seferde ve hatasız gerçekleşmesi
- Sıfır Stok: Gereksiz stoklardan kurtulma
- Sıfır Arıza: Üretilen mal ve hizmetlerde sorun çıkmaması
- Sıfır Gecikme: Hizmetlerin son sürat yerine getirilmesi
- Sıfır Kırtasiye: Gereksiz yazışma ve kırtasiyelerden kurtulma

Süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi bağlamında kaliteyi amaç olmaktan çok bir yaşam felsefesi olarak görmek gerekmektedir.

7) Sürekli iyileştirme/gelişme: Klasik yönetim anlayışında bulunan devrimci iyileştirme faaliyetleri yerine toplam kalite yönetimi evrimci iyileştirme faaliyetleri üzerine daha çok odaklanmıştır. Toplam kalite yönetim anlayışında yeni bir sıçrama ve değişim beklenmeksizin uzun dönemli etkiler için ilerleme yavaş ve sürekli olmalıdır. Bu değişime herkes katılmalı ve insan odaklı ve kâr amacından ziyade sonuçtan öte yöntem, sistem ve süreçler amaçlanır [2]. Japonya'da bu iyileştirme çabalarına Kaizen felsefesi adı verilmektedir. İyileştirilmelerin yapılmasında beyin fırtınası, kalite çemberlerinin oluşturulması önem taşır [8]. Kaizen, Japonca'da değişim anlamına gelen "kai" ve iyi anlamına gelen "zen" kelimelerinin birleşmesiyle oluşturulmuştur. İki kelimenin birleşmesiyle oluşan kaizen, daha iyiye ulaşma ve sürekli gelişme isteği anlamına gelmektedir [9]. Sürekli iyileştirme sağlanmasında yöntem olarak Deming Döngüsü kullanılmaktadır [2] ve [7].

8) Sürekli eğitim: TKY tüm personelin bilgilendirilmesini ve buna bağlı olarak eğitim programlarının hazırlanmasını gerektirir. Bu nedenle, yönetim kademelerine, çalışanların yönetime katılımı, motivasyon, takım yönetimi, liderlik, TKY felsefesi ve ilkeleri, raporlama teknikleri vb. konular; teknik ve işçi personeline, liderlik, takım yönetimi, kalite çemberleri felsefesi, zihin fırtınası, neden sonuç ilişkisi (balık kılıcı tekniği), basit seriler, istatistiksel örnekleme, veri toplama, temel teknikler vb. konularında eğitim verilip bilgi sahibi olmaları sağlanır [8].

Bekir Parlak [2] kitabında, sürekli eğitime açıklık getirirken "Eğitimin Kurumsallaşması" başlığını kullanarak en üst düzeydeki yöneticiden başlayarak en alt kademede çalışan personelin sürekli eğitime tabi tutulması ve geliştirilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Toplam kalite eğitim programında kalitenin ne olduğu, organizasyon içerisinde nasıl uygulanması gerektiği, herkesin katılımının nasıl sağlanacağı, geleneksel sistemden ayıran özellikleri, hangi tekniklerden faydalanılacağı, tasarım ve problem çözme teknikleri gibi konuların ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu eğitimler, yeni vizyon değerlerinin tanıtılması ve müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde faydalar sağlayacaktır.

9) Örgütsel kültür/ kurum kültürü: TKY bir yönetim felsefesi olduğu için onun anlaşılıp benimsenmesi ve tüm örgütsel süreç, girdi ve ilişkilerin özümsemesi zorunludur. Örgüt içerisinde uzun zaman alan ve kararlılık isteyen kalite kültürünün oluşturulması gereklidir. Bu kültür kapsamında yöneticiler kalite plan ve programları hazırlayarak kademeli ve evrimsel uygulamalar gerçekleştirmelidir [7]. Kültürel değişim sürecinde en önemli faktör insan olduğundan insanın da kendi inanç ve değerleri ile davranışlarının değiştirmesi gereklidir. Bu değişimi yakalayan lider ve yöneticiler değişim çabalarında başarılı olmaktadır [2].

10) Örnek olarak kıyas yapma (Benchmarking): Kıyas yapma olarak açıklanan bu yöntem, bir işletmenin kendi uygulamalarını, rakipleri ile diğer sektörlerdeki ve diğer ülkelerdeki uygulanan örnekleriyle karşılaştırılması, zayıf yönlerinin geliştirilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu ilke öğrenen organizasyonların bir parçasıdır. Öğrenme, anlama, paylaşma ve uyarılma yoluyla gelişme süreçlerini kapsamaktadır. Kıyaslama öncelikle örgütün kendi içinde uygulama yapılarak öğrenilmektedir. Böylece hem kurum içi başarı standartları hem de kurum içi süreçler birbirleriyle karşılaştırılarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken hususlar belirlenir [8].

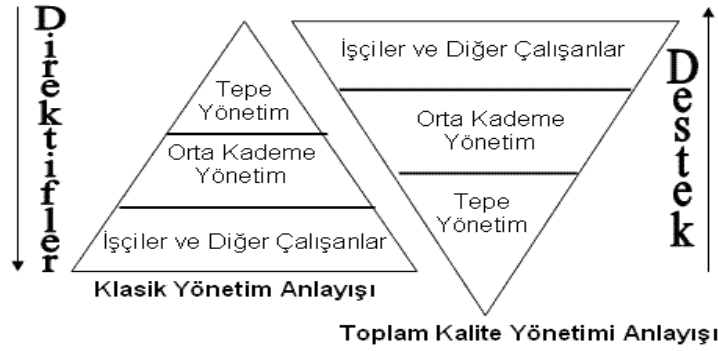
Diğer ilkeler: Bazı akademisyen ve yazarlar birbirleriyle iç içe geçmiş bazı ilkeleri tek başlıkta toplarken bazıları ise ayırarak açıklama yolunu seçmişlerdir. Bu kapsamda, başlık olarak ele alabileceğimiz diğer ilkeler şunlardır [8], [2].

- Önlemeye dönük yaklaşım
- İstatistiğe ve Ölçmeye Dayalı Yaklaşım
- Toplumsal Sorumluluk

- Grup Çalışmasına Gereken Önemi Vermek
- Hata Yapmamak ve Hatayı Önleyici Biçimde Davranmak

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve Klasik Yönetim Anlayışıyla Karşılaştırılması

Toplam kalite yönetim anlayışında bulunan piramit yapı, klasik yönetim anlayışındaki tersine dönmektedir (Şekil-4). Bunun anlamı, dönüşüm sürecine hâkim olan, müşteriyle birebir muhatap olan, müşteri odaklı çözümler bulan, süreçler içerisinde en mühim konumda yer alan ve piramidin en alt düzeyinde yer alan işçiler ve diğer çalışanlar olmasıdır. Bu grup süreçlerde orta ve üst kademe yöneticilerinden daha fazla aktif rol almaktadır. TKY felsefesinde orta ve üst kademe yöneticileri çalışanların görüş ve tavsiyelerini dikkate alarak yönetim sürecine katılımlarını sağlamak, bu kültür üzerine inşa edilmiş bir ortam sağlayarak prosedürler oluşturmak ve başarılarının ödüllendirildiği bir sistem oluşturmak üzere çalışanları desteklemek zorundadır [8].



Şekil 4: Klasik Yönetim Anlayışı ve TKY Anlayışı [10]

Ayrıca F. Taylor ile anımsanan klasik yönetim anlayışında çalışan insan sadece bir araç olarak görülürken, TKY anlayışında karar ve uygulamalarda çalışanların etkin katılımının sağlanması anlamında insanı ve sistemin tüm öğelerine vurgu yapılmaktadır. TKY anlayışı diğer yaklaşımların aksine sürecin içerisinde yer alan insan ve bölümleri bile bir müşteri olarak (iç müşteri) algılar. Bu nedenle TKY anlayışında tersine dönmüş bir organizasyon şeması oluşmaktadır. Her iki anlayış arasındaki farklar Tablo 1’de özetlenmiştir:

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması [2]

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
Muayeneye yaparak kalite	Önemeye dayalı kalite
Yüksek kaliteli ürün ile artan maliyet	Yüksek kaliteli ürün ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Sorunlar arttıkça çözüm	Olası sorunları önleyen yönetim
Hiyerarşiye dayalı öncelik	Müşteri tatminine dayalı öncelik
Kar maksimizasyonunu hedef alan güdüleme	Yüksek kaliteyi hedef alan güdüleme
Optimum fire	Sıfır fire
Tolere edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hata hedefli üretim
Standartlara uygun ürün kalitesi	Müşteri arzu, isteklerine cevap veren ürün kalitesi
Kararlar birkaç kişi tarafından alınır	Kararlar birçok kişi tarafından alınır
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite	Bütün çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite
Devrimsel hızla gelişme	Evrimsel hızla gelişme

2. Toplam Kalite Yönetiminin Uluslararası ve Ulusal Kamu Yönetimi Uygulamaları ve Yapılan Eleştiriler ve Sorun Alanları

2.1. TKY Uygulamaları

1980'lerin yarısından itibaren yüksek maliyetli ve kalitesiz hizmet, kamu örgütleri nezdinde sorgulanmaya başlanmıştır. Öncesinde işten çıkarmalar, bütçe kısıtlamaları, kadroların dondurulması gibi geçici çözümler uygulanmaya başlasa da sorunların kesin çözümünde çare olmamıştır [9]. Bunun üzerine İngiltere ve ABD'de başta olmak üzere Avustralya, Yeni Zelanda, Kanada, İsveç, Fransa, Brezilya ve Portekiz Almanya, gibi birçok ülkede kamu sektöründe TKY uygulanmaya başlanmış ve TKY uygulamalarında başarılı sonuçlar alınmıştır. ABD'de 1986 yılında Vergi Dairesi (IRS), Çevre Koruma Kurumu, Savunma Bakanlığı, Orman İdaresi, İngiltere'de 1983 ve 1984'lü yıllarda Mali Yönetim Girişimi başlamış, 1987 yılında "Next Step" Raporunda işletmelerdeki yönetim teknikleri önerilmiş, 1991 yılında "Citizen's Charter"da kamu hizmetlerinin sağlanmasında kalitenin gelişmesi zorunluluğu getirilmiştir. Almanya ve diğer Avrupa ülkeleri ile gelişmekte olan ülkelerde uygulamalar mevcuttur [7], [14].

Kamu sektöründe toplam kalite uygulaması, vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesi hakkındaki kaygıları, özelleştirme yönünden artan istekler, kabiliyetli çalışanların kamu sektörünü seçmemesi ve özel sektör tercih etmeleri yükselen maliyet ve mevcut yapıda motivasyonun sağlanamaması gibi gerekçelerle uygulama alanı bulmuştur [9].

Bu kapsamda, merkeziyetçilik, kırtasiyecilik, hantallaşma, kurallara odaklılık, sorumluluktan kaçma eğilimi, siyasal yozlaşma, liyakatsiz personel istihdamı, kayırmacılık ve hemşericilik Türk Kamu Yönetiminin karakteristik özellikleri olsa da 1990'lı yılların ortalarından itibaren artan TKY uygulamaları bir umut ışığı olmaktadır [7].

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye'de TSE (Türk Standartları Enstitüsü), KALDER (Türkiye Kalite Derneği), TÜSSİDE (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü) gibi kurumların rehberliğinde ISO-9000 standartlarına uyum sağlamak için özel sektör işletmeleri adeta bir yarışa girmişlerdir. Kamuda ise, 1995 yılında İzmit Değirmendere Belediyesinde TKY uygulaması başlamıştır. Bunu, Aydın, Kadıköy Bodrum ve İzmir Belediyeleri takip etmiştir. Merkezi idare düzeyinde, Sanayi ve Millî Eğitim Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Ticaret Bakanlığı, DPT, SSK, DSİ ve bazı askeri kuruluşlar ile üniversitelerde hızla yayılmıştır. Günümüzde TÜSİAD gibi örgütlerin desteğiyle TKY uygulamaları hızla yayılmaya devam etmektedir [7].

2.1.1. TKY'ye Yöneltilen Eleştiriler ve TKY'nin Sorun Alanları

TKY anlayışına yapılan genel eleştiriler TKY'nin idealleştirme ve kültürel boyutu ile değişim anlayışıyla ilgilidir. Şöyle ki, eleştirilenler tarafından idealleştirme boyutunda TKY'nin anlamının tam anlaşamadığı, ölçülemeyen birçok unsurunun bulunduğu, sistemin sürekli başarılar üzerine kurulu olduğu ve yüksek hedef ve beklentilerinin olduğu varsayımıyla, TKY'nin başarısız sonuçlarla karşılaşma riskinin bulunduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar arasındaki güven ortamından bahsedilirken işten çıkarmalar dikkate alınmamış ve yeni işe giren personelin hata yapma payı hesaplanmamıştır. Hızla gelişen teknoloji karşısında yavaş ve sürekli gelişmenin yetersiz kalacağı değişim anlayışıyla ilgili olarak bir diğer eleştiridir. Kültürel boyutu anlamında ise, TKY ilke ve uygulamalarının daha çok Japon kültürünü yansıttığından diğer ülkelerde aynen uygulanamayacağı iddia edilmektedir [2].

TKY'nin işleyişine ilişkin eleştiriler ise, daha çok müşteri tatmini, süreç odaklı olma ve takım çalışması ve katılıma ilişkindir. Yanlış bilgidен kaynaklanan sorunlar ile müşteri beklentileri ile ilgili farklı görüşler sonucunda müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve belirlenmesi beklendiğinden daha zor olduğu savunulmaktadır. Süreçlerde yoğunlaşmanın da asıl amaçlardan uzaklaşarak araçları amaç haline getirdiği ve sonuçta bürokratik yapının (kırtasiyecilik) ortaya çıkacağı yönünde eleştirilerde bulunmaktadır. Son olarak ise, her çalışanın katılımı noktasında oluşturulan takım çalışmasının kaynak israfına yol açtığı, belli kısıtlamalara neden olduğu, alt kademede çalışanların tam ve yeteri kadar bilgiye sahip olmamaları nedeniyle her çalışanın kararlara katılımının gereksiz olduğu yönünde iddialar da mevcuttur [2].

Yukarıdaki eleştirilerden ayrı olarak ise Nohutçu, özellikle kamu sektöründe ortaya çıkan sorun alanlarından bahsetmiştir. Ona göre, TKY uygulamaları şu noktalarda sorun yaratabilir: [7]

- Müşteri-vatandaş ikilemi
 - Ürün-hizmet ikilemi
 - Kamu örgüt kültürü liderliği önemi
 - İnsan kaynakları sorunları ve performans yönetimi
 - Diğer sorun alanları (süreç-çıkıtı, nicelik-nitelik ve uzun-kısa dönemlilik)
- Paralel olarak, yukarıdaki sorunları Görün ve Erdoğan şöyle kategorize etmiştir:

Genel Sorunlar

- Mal ve Hizmet İkilemi
- Müşteri-Vatandaş İkilemi
- Nicelik-Nitelik İkilemi

Kamu Yönetiminin Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

- Kamu Yönetimin Değişime Daha Fazla Direnç Göstermesi
- Başarı Değerlemesi
- İnisiyatif Kullanma
- Üst Yönetimin Desteği
- Çıkar Grupların Etkisi
- Örgütlerin Büyüklüğü

Sorun alanlarıyla ilgili Nohutçu'nun [7] belirlediği çerçeveden hareketle, kamu sektöründe hakiki alıcıların kimler olduğu, hizmet kalitesinin hangi ölçülere göre belirleneceği, vatandaşın alıcı olarak bir müşteri gibi algılanmasının sosyal haklarda dengesizlik oluşturacağı yönünde tartışmalar bulunmaktadır.

TKY'nin daha çok hizmet niteliğinde olan kamu sektöründe uygulamasında, hizmetin üretildiği anda tüketildiği olgusu dolayısıyla kalite standartlarının daha zor belirleneceği eleştirileri de mevcuttur [7].

Bir diğer sorun alanı kalite felsefesini barındıran örgütsel kültürün oluşmasının kamu kurumunda kolay ve hızlı gerçekleşmeyeceği yönündeki kültürün oluşmasıyla ilgilidir. [7].

TKY anlayışında çalışanların katılımının sağlanması için kamu örgütlerine uygulanmasının koşullarından biri olarak yetki devrinin güçlendirilmesi gereklidir. Bu anlamda insan kaynaklarının birinci sorun alanı performans ölçme sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY kuramcıları söz konusu sistemin örgütteki kişilerin kontrol edilmesi olarak bakılmakta ve kalite gelişimini engellediğini savunmaktadırlar. Kamu sektöründeki hiyerarşik yapının tüm reformlara rağmen isteksiz davranması ve yetki devri konusunda çekingen olması da TKY'nin gelişiminin önündeki bir diğer engeldir [7].

Bazı bilim adamları kamu sektöründe süregelen sonuç odaklılıktan kesinlikle ödün verilmemesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu anlayış da TKY'nin benimsediği süreçlerle yönetim ilkesine ters düşmektedir. Bir diğer tartışma konusu, az sayıda vatandaşa daha kaliteli hizmet sunmak veya çok sayıda vatandaşa daha az kaliteli hizmet sunmak bağlamında kalitenin niteliği veya niceliği yönündedir. Kamu sektöründe; kamu politikası yaratması kapsamında yer alan siyasilerin, sivil toplum kuruluşlarının ve diğer çıkar grupların uzun dönemli plan ve programlar yapma konusunda her zaman istekli olmamaları da TKY'nin beklentilerine ve amaçlarına ulaşmasında bir engel olarak görülmüştür [7].

Yine TKY'nin tanımı ve uygulamalarından yola çıkarak tartışmaya açık olmakla birlikte TKY'ye genel anlamda eleştirenler de mevcuttur. White ve Wolf'a göre, Taylor'un bilimsel yönetiminden bu yana hiçbir yönetim yaklaşımı TKY üzerindeki tartışma kadar bir belirsizlik yaratmamıştır [15].

3.1.2. Uygulanan Modeller ve CAF Örneği

Kaynakların azaldığı, maliyetlerin ve beklentilerin arttığı dönemde kaynakların daha etkin kullanımını sağlayacak bütüncül modeller arayışı başlamıştır. Bu bağlamda özel ve kamu sektör kurumlarının kalite kavramı ve modellerine ilgisi artmıştır. Son yirmi yılda kamu ve özel sektör; kalite çemberleri, ISO, Six Sigma, EFQM (European Foundation For Quality Management) gibi modeller uygulamıştır CAF, kamu ve özel sektör alanlarını birbirine yaklaştıran ve benzeştiren bir modeldir [16].

Ortak Değerlendirme Çerçevesi (Common Assessment Framework) (CAF), Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (European Foundation for Quality Management) (EFQM) geliştirdiği 'Mükemmellik Modeli' ve Speyer'deki Alman İdari Bilimler Üniversitesi'nin modelinden esinlenerek oluşturulmuş bir toplam kalite yönetimi aracıdır. Bu modelde, çalışanların performansı, müşteriler, çalışanlar ve toplumla ilgili güzel sonuçlara ulaşmak adına liderlik kapsamında yönetilen planlama, iş birliği, kaynaklar ve süreçlere ön plandadır. AB üyesi ülkelerde yönetim ve kamu hizmetlerinin modernize edilmesi için oluşturulan Kamu Hizmetleri Grubu (IPSG) himayesinde geliştirilen bu yaklaşım, kuruluş performansını analiz ederken farklı açılardan bütüncül bir şekilde ele almaktadır [16].

CAF modeli AB üyesi ülkelerde, Brezilya ve Dominik Cumhuriyeti gibi bazı ülkelerde artarak kullanılmaktadır. Özetle CAF, kamu kurumlarına karşılaştırılabilir veriler sağlayarak kurum içi değerlendirmelerin öznelikten kurtarılması ve nesnel kriterler belirlenmesinde bir performans programı olarak tanımlanabilir [16]. Girdiler ile Sonuçlar arasında neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır. CAF, beş adet girdi kriteri (kuruluşun mükemmel sonuçlara ulaşmak için neler yaptığı) ve dört adet sonuç kriteri (kuruluşun sonuçlar olarak neler başardığı) üzerine kurulu bir modeldir. Şekilde görülen 9 adet kriterin altında da 27 alt kriter yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanlarla ilgili sonuçlar arasında neden sonuç ilişkisi vardır. Strateji ve planlama vatandaşların memnuniyetine yönelik olup ortaklıklar ve kaynaklar ise toplumsal sonuçlara etki eder. Söz konusu alt kriterler de modelin içerdiği iyileştirme araç ve yöntemlerini oluşturur. Model, bir şirketi bütün yönleri ve tüm kapsamıyla ele alıp değerlendiren unsurlarının içerdiği görülmektedir [16].

3. Sonuç ve Değerlendirme

Tüm tartışmalara karşın, TKY'nin uygulama alanında işlevselcilik kapsamında bazı çevreler tarafından olumlu bulunan özelliği, TKY'nin örgütsel etkililik ve verimliliği artıran bir nitelik göstermesidir. Uygulamada ölçme ve değerlendirmeye yer vermesi ve bilimsel çalışmaları önemsemesi çağdaş yönetim anlayışının gelişmesini sağlamaktadır. Bir yandan klasiklere özgü etkililik ve verimlilik gibi değerlere diğer yandan kararlara katılım, sosyal sorumluluk, insan odaklılık gibi neo-klasiklere özgü değerlere yer verdiğinden, TKY klasik ve neo-klasik yaklaşımların bir bileşimini oluşturmaktadır [17].

Birçok ülkede kamu yönetiminde hizmetlerin ve ürünlerin çok daha kaliteli ve alıcıya, müşteriye ya da vatandaşlara çok süratli sunulması imkânı vermek için yeniden düzenleme çalışmaları yapılmaktadır. Ülkemizde de devletin var olan hantal ve bürokratik yapısı ile kamu hizmetlerini verimli ve çok etkin bir şekilde sürdürmesi mümkün olmamaktadır. Bütün değişimlerin başlangıcında devlet ve bireyleri arasındaki en önemli unsur güven duygusudur. Toplam kalite yönetiminin en birincil felsefesi olan müşteri odaklı kamu hizmeti anlayışının benimsenmesi için kamu görevlilerinin eğitim almaları, en önemli bir zorunluluk olmaktadır. Kamu kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları her geçen gün yaygın hale gelmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin gerçek faydasının anlaşılması çalışanların tam katılımına ve toplam kalite yönetimini kabul ederek benimsemeleri ile gerçekleşebilir. İkinci olarak, Türkiye'de devletin vatandaşı bir müşteri gibi görmesi anlayışını bu kavramı yerleştirmek için bir kültür değişimine acil bir şekilde ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı bir anlatımla, kamu kuruluşları tarafından sunulan kamu hizmetlerinin kalite düzeyinin, hizmetten yararlananların arzu, istek ve beklentilerine göre tasarlanması için, hizmet sunan ve mal üreten kurumlarda müşteri/vatandaş odaklı bir anlayışın benimsenerek bu anlamda bir zihniyet değişimi yani farklılaşma zorunludur. Toplam kalite yönetiminin kamu hizmeti veren kuruluşlarda uygulanması, yaşama geçirilmesi halinde kamu hizmetlerinde kalite iyileşecektir, verimlilik ve etkinlik artacaktır. Bunun akabinde de toplum yaşamında sıklıkla görülen sıkıntı, memnuniyetsizlikler ve şikayetlerin ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine katkıda bulunmuş olacaktır [18].

Kamu kurumların vizyon ve misyonları, stratejik ve kalkınma plan ve önceliklerinde vatandaş odaklı hizmet anlayışının benimsenmesi, şeffaflık ve bilgi edinme hakkı ile ilgili gelişmeler TKY için önemli adımlardır. TKY'nin bir amaç değil araç olduğu unutulmadan amacının vatandaş memnuniyetini sağlayacağı ve geleneksel yönetim anlayışının kopardığı vatandaş devlet bağımlı yeniden kuracağı açılarından katkıları muhakkak olacaktır [7].

İlaveten TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için demokrasi anlayışının kurumsallaşması, aktif yurttaşlık bilincini geliştirilmesi, vatandaşların her alanda yönetime katılımının sağlanması, devletin insanlara

hizmet etmek için varlığını sürdürdüğü anlayışının kabul edilmesi ve bürokrasiye sebebiyet veren anayasal ve hukuksal normların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir [2].

Yöneticiler açısından, Ercan Öztemel'in [10] belediyelerle ilgili çalışmasında belediyelerin diğer kuruluşlar gibi öz değerlendirme yapmaktan çekinmemesi gerektiği, çok sorun bulmanın kötü olmak anlamına gelmediği, aksine problem çözmek demek olduğu yönündeki bakış açısının kamu yönetimine uyarlanması da geleceğe ümitle bakmamıza yardımcı olacaktır.

4. Kaynaklar

- [1] LÜLECİ, Mehmet., Sağlık İşletmeleri ve Toplam Kalite Uygulamalarının Hastane Personeli Performansına Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Ufuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2018)
- [2] PARLAK, Bekir., Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, *Beta Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul, (2013).
- [3] PARLAK, Sıdıka., Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları, *Ekin Yayınevi*, Bursa, (2013)
- [4] Imai, M. "Kaizen–The Key to Japan's Competentive Success." *Kaizen Institute, London* (1986).
- [5] YAŞ, Zeyrekli Sedef., Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesinin Karşılaştırılması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* (241035), Edirne, (2009)
- [6] YAPICI, Mehmet., Toplam Kalite Yönetimi, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, s.10-14, Mart 2004.
- [7] NOHUTÇU, Ahmet., Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi, Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması, Aktaran: Asım BALCI, Ahmet NOHUTÇU, Namık Kemal ÖZTÜRK, Bayram COŞKUN, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları), *Seçkin Yayınevi*, Ankara, s.231-257, (2003)
- [8] EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), *Beta Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul, (2008)
- [9] GÖRÜN, Mustafa ve ERDOĞAN, Melike., Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Örneği, Aktaran: Bilal ERYILMAZ, Musa EKEN ve Mustafa Lütfi ŞEN, Kamu Yönetimi Yazıları: Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmalar, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, s.279-308, (2007)
- [10] ÖZTEMEL, Ercan., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, *Değişim Yayınları, Adapazarı*, (2001)
- [11] AGGARWAL, Anubha., AERAN, Himanshu., RATHEE, Manu., Quality management in healthcare: The pivotal desideratum, *Journal of Oral Biology and Craniofacial Research*. 9(2): 180-182, (2018).
- [12] ACAR, Ali., SEVİNÇ, İsmail., Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 25, ss.1-16, (2013),
- [13] ALTINDIŞ, Selma, Büyük Verinin Sağlık Hizmetleri Kalitesindeki Rolü, *Sakarya Tıp Dergisi*, 8(2): 205-213, (2018).
- [14] BALCI, Asım (2003), "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi" Aktaran: Muhittin ACAR ve Hüseyin ÖZGÜR, *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.329-345.
- [15] COŞKUN, Selim., Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 36, Sayı 4, s.55-68, (2003)
- [16] DEMİR, Fatih., Kamu Yönetimi İçin Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı: Ortak Değerlendirme Çerçevesi, Aktaran: Bilal ERYILMAZ, Musa EKEN ve Mustafa Lütfi ŞEN, Kamu Yönetimi

Yazıları: Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmalar, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, s.171-199, (2007).

- [17] ERKİLİÇ, A. Turan., Toplam Kalite Yönetim İlklerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*,2(4), 50-62, Eskişehir, (2007)
- [18] SEZER, Özcan., Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Açısından Bir Değerlendirme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 8, Ankara, s.147-171, (2008).
- [19] SADIKOĞLU, Esin., OLCAY, Hilal, The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey Hindawi Publishing Corporation *Advances in Decision Sciences*, (2014).
- [20] Paşaoğlu, P. (2011) Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. Yüksek Lisans Projesi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta