



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

**KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA ÇAPACIOĞLU
145100110

Danışman:
Prof. Dr. NECDET ÖZÇAKAR

İSTANBUL, 2017



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: ESRA ÇAPACIOĞLU

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kamuda Toplam Kalite Yönetimi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17.02.2017

İmza

Esra ÇAPACIOĞLU

ÖZET

KAMU KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Esra ÇAPACIOĞLU

Yüksek Lisan Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Necdet ÖZÇAKAR

Şubat, 2017 -

Bu tez, temel olarak toplam kalite yönetimi kavramı üzerine, kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin etkisi konusuna odaklanmaktadır. Bu çalışmanın temel unsuru olan toplam kalite yönetiminin kamudaki yerleşimi, kullanımı ve etkisi çalışmanın hem literatür hem de araştırma noktasında ele alınmaktadır. Öncelikle konunun genel bir giriş yapıldıktan sonra, kalite ve toplam kalite yönetiminin özellikleri ve amaçları açıklanmıştır. Daha sonra, Toplam Kalite Yönetimi Süreci ve Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri, işletmelere sağladığı faydalar bu süreçte yaşanması muhtemel olumsuzluklar, detayları ile birlikte incelenmiş ve 4 farklı kamu kuruluşunda TKY olan bakış açıları ve uygulanabilirliği anket yoluyla değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, ISO 9001 belgesine sahip ve sahip olmayan kamu kuruluşlarında TKY uygulamalarının hangi yoğunlukta gerçekleştirildiğinin çalışanların algılarına göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Sonuçlar, çalışanların algılamalarının, kalite ile ilgili eğitim almış olup olmamalarına, kalite çalışmalarına katılmış olup olmamalarına ve demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığı hakkında bilgi vermektedir. Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetiminin kamu alanında uygulanmasının bir değerlendirilmesi yapılmıştır. TKY'nin kamu alanında uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Kalite,Kamu,ISO 9001

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ESTABLISHMENT

Esra ÇAPACIOĞLU

Master Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Necdet ÖZÇAKAR

February, 2017

This thesis basically focuses on the total quality management concept and the topic of total quality management effect to the public establishment. Effect, prevalence and usefulness of total quality management which is a basic factor of this study in public establishment is taken in hand at the point of both literature and research .Firstly after making general introduction of the topic, the aims and the properties of total quality management (TQM) are explained. After that total quality management process and techniques and providing facilities to the companies, facing possible negatives in this process are observed with the details. Practicability and perspective of the TQM is evaluated in the four different public establishments with help of survey method. In this work, it is aimed TQM practices are accomplished in which level according to the perception of the employees in the public establishments having or not having ISO 9001 certificate. Results give information about differentiating or not in the terms of training level related to the quality, willingness of taking part in the quality and demographic properties. As a result, the evaluation of TQM practice and practicability is made.

Keywords: total quality management, quality, public establishment, ISO 9001 certificate

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerikan Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
Ed.	: Editör
ISO	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
İ.İ.B.	: İktisadi ve İdari Bilimler
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TEŐEKKÜR

Bu çalıőmanın yűrűtűlmesinde desteęini esirgemeyen danıőmanım Prof. Dr Necdet Őzakar'a çalıőmalarım sırasında maddi manevi desteęini esirgemeyen babam Recep apacıoęlu ve annem Fahriye apacıoęlu'na canım abilerim İbrahim apacıoęlu ve Ahmet apacıoęlu'na çalıőmama izin verdikleri için yeęenlerim Elif ve Recep Ilgaz'a çalıőmalarım sırasında bana űmit verip destek olduęu için arkadaőım Burcu Meydan' çalıőmalarım sırasında kűuk veya bűyűk yardımını esirgemeyen herkese teőekkűr ederim.



İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	xi
1. BÖLÜM.....	1
1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	1
1.1 KALİTE KAVRAMI.....	1
1.1.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	4
1.1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri ve Amaçları.....	7
1.1.3 Toplam Kalite Yönetimi Süreci.....	9
1.1.4 Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri.....	12
1.1.4.1 Kalite Fonksiyonu Yayılımı.....	12
1.1.4.2 Deming Döngüsü.....	13
1.1.4.3 Tam Zamanında Üretim.....	14
1.1.4.4 Kalite Çemberleri.....	15
1.1.4.5 Benchmarking.....	16
1.1.4.6 Kalite Güvence Sistemleri.....	18
1.1.5 Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar.....	18
1.1.6 Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Yaşanması Muhtemel Olumsuzluklar.....	20
1.1.7 Bir Örgütte Toplam Kalite Yönetiminin Önünde Var Olan Engeller 21	
1.1.8 Stratejik Toplam Kalite Yönetimi.....	22
2. BÖLÜM.....	24
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ VE KAMUDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	24
2.1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	24
2.1.1 Liderlik Mekanizması.....	25
2.1.2 Müşteri Odaklılık.....	27
2.1.3 Ekip Çalışması.....	28
2.1.4 Çalışan Eğitimi.....	29

2.1.5 Hata Önleme/Azaltma.....	30
2.1.6 Gelişim Ve İyileştirme.....	31
2.1.7 Veri Yönetimi.....	32
2.2 KAMUDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	33
2.3 Kamuda Toplam Kalite Yönetimini Zorunlu Kılan Unsurlar.....	37
2.4 Kamuda Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri.....	38
2.5 Kamuda Toplam Kalite Yönetimine Dair Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	39
2.6 Kamuda TKY Uygulanması Hakkında.....	44

3. KAMU KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARININ ALGILANMASIHATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.

3.1 Araştırmanın Amacı	46
3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	47
3.3 Anakütle ve Örneklem.....	47
3.4 Araştırmanın Hipotezleri	48
3.5 Bulgular	50
3.5.1 Demografik Özellikler.....	50
3.5.2 TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeye yaran TKY Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması Sonuçları.....	54
3.5.3 Hipotezlere Ait Bulgular	56
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	70
EKLER : ANKET FORMU.....	72
KAYNAKÇA	76

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları	50
Tablo 3.2 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları	50
Tablo 3.3 Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları	51
Tablo 3.4 Katılımcıların gelirlerine göre dağılımları	51
Tablo 3.5 Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımları	52
Tablo 3.6 Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımları	52
Tablo 3.7 Katılımcıların tecrübelerine göre dağılımları	52
Tablo 3.8 Katılımcıların kurumlara göre dağılımları	53
Tablo 3.9 DFA analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri	54
Tablo 3.10 Tablo 10. TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeye yaran TKY Ölçeğinin Faktörlerinin İç Tutarlık Katsayıları	55
Tablo 3.11 Alt Boyutların Kurumlarına Göre Ortalamaları	56
Tablo 3.12 TKY ile ilgili faaliyetlerin kurumlara göre karşılaştırılması	58
Tablo 3.13 TKY ile ilgili faaliyetlerin pozisyonlara göre karşılaştırılması	60
Tablo 3.14 TKY ile ilgili faaliyetlerin TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumuna göre karşılaştırılması	62
Tablo 3.15 Toplam Kalite Yönetiminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevapların dağılımı	63
Tablo 3.16 ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevapların dağılımı	63

Tablo 3.17 TKY'nin gerekliliğine ilişkin görüş ile TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi	64
Tablo 3.18 TKY'nin gerekliliği ile TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi	65
Tablo 3.19 TKY'nin gerekliliğine ilişkin görüş ile TKY ile ilgili çalışmalara katılıp katılmama durumuna göre katılımcıların dağılımı.....	66
Tablo 3.20 Tablo 20. TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılıp katılmama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	67
Tablo 3.21 TKY'nin gerekliliğine ilişkin görüş ile ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumuna göre katılımcıların dağılımı	67
Tablo 3.22 TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Basit düzeyli hizmet kalitesi modeli.....	3
Şekil 1.2 Klasik yönetim anlayışı-toplam kalite yönetimi anlayışı karşılaştırması	5
Şekil 1.3 Toplam kalite yönetimini klasik kalite yönetim anlayışından farklı kılan özellikler	8
Şekil 1.4 Toplam kalite yönetiminin evrimi ve uygulanış şekli	10
Şekil 1.5 Basit bir Deming Döngüsü örneği	13
Şekil 3.1 Yedi faktörlü modele ait DFA sonuçları.	55

GİRİŞ

Müşterilerin varlıklarının ve beklentilerinin geçen yıllar içerisinde işletmeler açısından giderek daha büyük önem kazanması, onların memnun edilmesini de bir zorunluluk haline gelmiştir. Geçmiş yıllarda, seçeneklerin son derece kısıtlı olduğu ve tüketicilerin belirli seçeneklerden faydalanma kısıtı bulunurken mevcut süreçte müşteriler için son derece fazla sayıda seçenek bulunmaktadır. Bu seçeneklerden birini tercih etmek müşterileri güçlendirmektedir. Aynı zamanda onların beğenileri piyasanın da belirleyici unsurudur.

Müşteriler bu denli önemli oldukları süre zarfında onları cezbetmek ve onların tercihlerinin içerisinde yer almak işletmelerin öncelikli hedeflerinden biri haline gelmiştir. Müşterilerin satın alma potansiyellerinin işletmeler açısından belirleyici olması, onlar üzerine daha fazla önemle eğilmelerine imkân sağlamaktadır. Verilen önemin göstergesi olarak ortaya konan unsur da kalitedir. Her ne kadar genel olarak, kavramsal açıdan bir gereklilik gibi gözükse de kalite, artık tam anlamıyla bir ilke haline gelmiştir.

Kalite, olumlu olarak müşterileri kendisine çekme konusunda bir işletmenin en temel unsuru olmasının yanı sıra rekabette fark yaratmak adına da son derece önemli bir ayrıştırıcı unsurdur. Bu nedenle hem müşterileri kendilerine çekebilmek hem de olumlu bir imaj yaratabilmek adına işletmeler kaliteyi kendileri için bir yol haritasına dönüştürmektedirler. Kalitenin hem üretim hem hizmet sunumu hem de pazarlama anlamında müşteriler için çekici ve doğrudan onların ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması işletmeler açısından kilit bir role sahiptir.

Bu nedenlerden ötürü kalite artık standartları bulunan ve sadece söylemler ile belirli kesimlerin kendilerini kaliteli olarak lanse edebilecekleri bir noktada değildir. Çeşitli kurumlar ile birlikte, ellerindeki seçeneklerin son derece fazla olması sonucu müşteriler kalitenin belirleyici tarafları olmaktadır. Onların ortaya koyacakları irade ve verecekleri kararlar kalitenin varlığı ya da yokluğu açısından son derece önem arz etmektedir. Bunun da ötesinde, rekabetin artması ile birlikte kalitenin sabit bir kavram olmadığı ve sürekli olarak güncellenerek gelişmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Fakat kalitenin, işletmeler için beklentileri karşılayan bir yapısının ve kimliğinin olması adına onun yönetimi ve yönlendirilmesi işletmelerin temel hedeflerindedir. Bu vesile ile ortaya çıkmış olan “toplam kalite yönetimi” kavramı, geçmiş yıllarda kalite değeri yaratmak adına mücadele eden işletmelerin tam olarak ne yapmaları gerektiği konusunda detaylı ve nitelikli bilgi vermektedir.

Toplam kalite yönetimi, kalite kavramının sadece üretim ve hizmet sunumu aşamalarında tüketicilere hitap etmek adına kullanılacak bir sistem olmamakla birlikte kalitenin varlığına süreklilik kazandırılabilmesi adına değerli bir uygulama bütünüdür. Üretim planlamasından müşterilerine sunuşa kadar geçen süre zarfı içerisinde, hemen her aşamada varlığı hissedilen toplam kalite yönetimi, kalitenin bir felsefe halini alması konusunda işletmeleri teşvik etmektedir.

Toplam kalite yönetimi belirli bir yapı içerisinde oluşturulan, buna istinaden kaliteyi bir işletmenin tüm birimlerine ve paydaşlarına kabul ettirmeyi amaç edinen bir sistemdir. Kavramın içerisindeki “toplam” ibaresi, kurumsal anlamda her bir parçanın kalitenin bir ilke olarak benimsenmesi konusunda sorumluluk almalarının önemine işaret etmektedir. Kalitenin sadece üretimin gerçekleştirilerek müşterilere sunulması sonucu oluşmadığına inanılan toplam kalite yönetimi için üretim öncesi, sonrası ve üretimin ilerleyen yıllarında kalite adına neler yapılması gerektiği konusu toplam kalite yönteminin temelini oluşturmaktadır.

Çeşitli ölçek ve amaçlara sahip kurumların toplam kalite yönetimini benimseme konusunda belirli oranda alışkanlıkları ve istekleri bulunsa da toplam kalite yönetiminin, bireylere hizmet veren tüm kurumlarda benimsenmesi büyük bir öneme sahiptir. Buna göre sadece kar amaçlı işletmelerin değil, kamu kurum ve kuruluşlarının da toplam kalite yönetimini, hitap ettikleri vatandaşlara göre şekillendirmeleri beklenmektedir. Böylelikle de kamuda toplam kalite yönetiminin ortaya çıkması söz konusudur.

Çoğunlukla, kalıplaşmış yönetim anlayışlarının, kuralcılığın ve katı bir liderlik anlayışının benimsenmiş olduğu kamu yönetiminde, kalite odaklı düşünmenin tarihi çok eski olmamakla birlikte artık dünyanın birçok gelişmekte olan ve gelişmiş ülkesi, kamuda toplam kalite yönetimini nasıl uygulayabilecekleri konusu üzerinde

odaklanmaktadır. Bu sayede de genel olarak toplam kalite anlayışının vatandaşların geneline yayılmasına çalışılmaktadır.

Bu tez, temel olarak toplam kalite yönetimi kavramı üzerine, kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin etkisi konusuna odaklanmaktadır. Buna çalışmanın temel unsuru olarak toplam kalite yönetimi kavramı olarak değerlendirilmektedir ve onun kamudaki yerleşimi, kullanımı ve etkisi çalışmanın hem literatür hem de araştırma noktasında ele alınmaktadır.

Tezin birinci bölümünde toplam kalite yönetimi kavramı ve bu kavramın genel çerçevesi yer almaktadır. Özellikle toplam kalite yönetiminin ilkesel bazda detaylı olarak değerlendirilmesine birinci bölümde yer almış ve buna istinaden toplam kalite yönetimini önemli kılan ilkeler ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise toplam kalite yönetiminin kamudaki yansımaları ve kamuda uygulanıp uygulanamayacağı konusunda literatürün incelenmesi söz konusu olmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacına ve bulgulara yer verilerek anket sonuçları yorumlanmıştır.

1. BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1 Kalite Kavramı

Üretim ve tüketimin birbirleri ile ilintili ve birbirlerini doğrudan etkileyecek şekilde işleyen birer süreç olmaları ikisinin birbirini değerlendirmesine yol açmaktadır. Buna göre üretim, ne kadar tüketim yapıldığını baz alarak sürecini şekillendirirken tüketim de satın alım sürecinde üretimi değerlendirmekte ve buna göre bir değerlendirme gerçekleştirmektedir.

Bahsi geçen değerlendirme sürecinde dikkatle kullanılan kavram ise kalitedir. Her iki faaliyet için de ön plana çıkan kavram olarak kalite, “doğru işi doğru bir biçimde yapmak” ya da “en iyi, en kusursuz ve en fazla tercih edileni” ifade etmektedir (Erkılıç, 2007, s. 51). Bu noktada kalite, ön planda, diğerlerinden farklı ve rekabette galip taraflardan biri olmayı ifade etmektedir.

Kalite kavramı aslında bir sonucu ifade etmekle birlikte değerlendirmenin bir çıktısı olarak da görülmektedir. Çoğunlukla kalite konusunda belirleyici ve onu bir tanıma yerleştiren taraf tüketicilerdir. Sektörel anlamda bir farklılık gözetmeksizin satın alma işlemi gerçekleştirecek tüm taraflar tüketici konumunda olmakta ve bu şekilde de kalitenin belirleyicisi haline gelmektedirler. Tüketiciler, tüketim düzeyleri her ne noktada olursa olsun işletmelerin temel kaynaklarıdır ve kalite ile birlikte elde tutulmaları modern rekabet şartlarının bir gereğidir.

Diğer yandan kalite, tüketici tarafların, herhangi bir tarafın piyasaya sürmüş olduğu ürün ve hizmetleri satın alma kararlarını verdiklerinde söz konusu ürün ve hizmetlere karşı beklentilerinin mümkün olduğu ölçüde karşılanabilmesi, belki de daha fazlasının kendilerine sunulmasının beklenmesi ile ortaya çıkan bir ölçümdür (Parlak, 2004, s. 3). Söz konusu ölçüm farklı şekillerde yapılabileceği gibi belki de en önemli ölçüm müşteriler tarafından yapılmakta ve işletmeler ile onların ürün ve hizmetlerine olan ilgileridir.

Üretim genel olarak kaliteyi belirleyen bir unsur olarak görülse de aslında üretimi tüketen taraflar kaliteye dair vermiş olduğu tepkiler ile birlikte bir değerlendirmeyi ortaya koymaktadır. Böylelikle de kalitenin varlığı ya da yokluğu tam olarak ortaya çıkmaktadır. Kalite hem görünüm ile ilk aşamada hem de deneme ile birlikte bir sürecin sonucunda belirlenebilmektedir.

Fakat genellikle bir üretimin kaliteli olup olmadığının tam olarak anlaşılabilmesi adına bir deneme süreci sonra derece önem arz etmektedir. Bu şekilde kalitenin tanımı tam olarak ortaya çıkmakta ve tüketicilerin aklında kaliteye dair bir tanım ile birlikte kalitenin öğeleri de belirlenmektedir.

Kalite kavramının kendisine gerçek anlamda bir kabul bulduğu ve değerlendirmelerin tam bir ölçütü olduğu dönem ise İkinci Dünya Savaşı sonrasıdır. Bu süreçte ABD ve Japonya, sürece getirmiş oldukları standartlar ile birlikte kalitenin tanımlanmasını ve ölçümlemesini sağlamışlardır. Böylelikle her türlü üretim takip altına alınmış ve üretimin çıktıları ile birlikte piyasa nezdinde almış olduğu tepkiler neticesinde de kalitesinin ne olduğu ve kalitenin ne ifade ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır (Bozkurt, 1995, s. 70).

Söz konusu iki ülkede kalite konusunda gerçekleştirilen uygulamalara bakıldığında zaman içerisinde kaliteyi tanımlayacak türden üretimlerin ve denemelerin yapıldığı görülmüştür. Böylelikle hem üretim geliştirilmeye çalışılırken tüketicilerin de bu konuda, kalite açısından ne tepki verdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Söz konusu tepkiler, kalitenin düzeyi konusunda anlamlı emareler vermekte ve hem üretici hem de tüketici taraflar için kalitenin ne olduğu konusunda akıllarında bir standartlar silsilesi oluşturmaktadır. Özellikle bu standartların işletmeler tarafından benimsenmesi daha fazla tüketiciye hitap edebilmeleri ve buna istinaden daha fazla kazanç elde edebilmeleri adına mevcut rekabet koşullarının bir gereğidir. Tüketici tepkileri, işletmeler için yegane yönlendirici ve karar mekanizmasını etkileyici nitelikteki unsurlardır.

zaman kaliteli olarak algılanan bir ürün ya da hizmet bir anda kalitesiz bir hal alabilmektedir (Bengisu, 2007, s. 739).

1.1.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

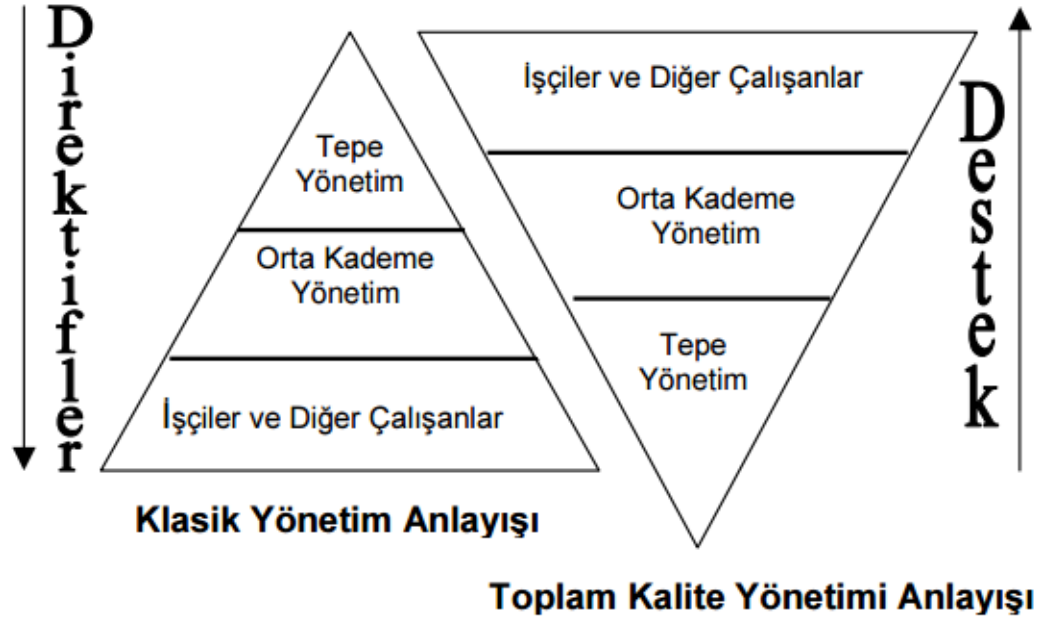
İşletmelerin başarı odaklı çalışmalarında, genel olarak, işletme parçalarının tamamının sürece dâhil edilerek, herkesten bir parçanın üretim ve pazarlamaya müdahil olmasına çalışılmaktadır. Bu noktada temel amaç, farklılıkların sahip oldukları yetenek ve bilgi birikimini en iyi şekilde kullanmak, bu sayede de onların her birinin ortaya koyabilecekleri, başarı odaklı unsurlardan faydalanmaktır.

Toplam kalite yönetimi olarak adlandırılan bu süreçte önemli olan nokta, tüm tarafların süreç içerisinde aktif olarak bulunmasının sağlanması ve elde edilen tüm katkının bir grubun, topluluğun ya da örgütün başarısı için kullanılmasıdır. Buna göre toplam kalite yönetimi, iş dünyası açısından bakıldığında, bir işletme içerisinde istihdam edilen tüm çalışanların belirli konularda fikirlerinin alınarak, bu fikirlerin değerlendirilmesi ve söz konusu değerlendirmelerin sonucunda üretim, pazarlama ve hizmet sağlanması gibi konularda belirli bir kalite düzeyine erişilmesidir (Şimşek, 2007, s. 78).

Toplam kalite yönetimi açısından özellikle her bir bireyin ortaya koyabileceklerinin ön plana çıkarılması son derece değerlidir. Bu yolla bir işletme, belki de hiç farkında olmadığı ve kalite oluşturmaya destek verecek unsurları ön plana çıkarabilmekte ve kurumsal anlamda, toplu bir başarıya hizmet etmektedir. Bu nedenle de toplam kalite yönetiminde farklılıkların bir araya getirilerek her birinin dolaylı olarak desteğinin sağlanması gerekmektedir.

Genel olarak kurum bazında değerlendirilmesine karşın toplam kalite yönetimi aslında müşterilere yönelik olarak ortaya çıkan bir süreci de ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi, müşterilerin beklentilerinin birçok şeyden üstün olarak gören ve müşteriler tarafından seviyesi ve niteliği belirlenmiş olan kaliteyi, yürütülen tüm faaliyetler sürecinde ürün ve hizmetin bünyesinde bir araya getirme çabasıdır (Aksoy ve Çubuk, 2006, s. 49).

Böylelikle müşteri beklentileri ve ihtiyaçları da toplam kalite yönetiminin içerisine dâhil edilmektedir ki belki de kalitenin temel belirleyicisi olan sıradan bireyler bir anda, dolaylı olarak işletmelerin birer yönetici konumuna gelmekte ve bir işletmenin geleceğini tayin etmektedirler.



Şekil 1.2 Klasik yönetim anlayışı-toplam kalite yönetimi anlayışı karşılaştırması (Yılmaz, 2003, s. 51).

İşletmeler açısından müşteri beklentileri aslında onların var olmalarını sağlayacak temel değişkenlerdir. Bu değişkenlerin içerisinde müşterilerin zaman içerisinde farklılık gösteren beklentileri, istekleri, dilekleri ve şikâyetleri bulunmaktadır. Bunların göz önünde bulundurulması ile birlikte gerçek anlamda bir kalite düzeyine erişilebilmektedir. Dolayısı ile de işletmeler tarafından bu sürecin analitik bir şekilde ele alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarının konuya olan katılımı da kritik bir öneme sahiptir.

Toplam kalite yönetimi, nihai olarak belirlenen bir başarı odaklı hedefin gerçekleştirilmesi adına işletmelere yardımcı olan ve onların her alandaki etkinliklerini arttırmaya yardımcı olan bir faaliyettir. Özellikle de rekabetin giderek yerelden küresel doğru geçiş yaptığı bugünün dünyasında toplam kalite yönetimi işletmeler için zorlu

rekabet koşulları altında hayatta kalabilmek adına önemli bir destekçi hamle olmaktadır (Doğaner ve Yüksel, 2003, s. 69).

İşletmelerin büyük ölçüde ortaya konan hedeflere yönelik olarak hareket ettiği düşünülecek olursa toplam kalite yönetimi hedef odaklı atılacak adımlar için işletmelerin bir nevi garantisi olarak görülmektedir. Kaliteli olanın müşteriler nazarında takdir ve destek göreceği varsayımında bulunulduğunda toplam kalite yönetimi ile erişilebilecek olan kalite seviyesi işletmeleri diğerlerine göre bir adım ön plana çıkaracaktır.

Bu noktada her işletmenin kendisine özgü kalite yönetimi politikaları uygulamaları kadar evrensel olarak yararlanılan kalite yönetimi programlarını kullanmaları da yararlı olabilecektir.

Tüm örgüt süreçlerinin devamlılık arz edecek şekilde geliştirilmesine, şartlarının iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin oluşturulmasına dair modern ve katılımcı bir yönetim şeklini ifade eden toplam kalite yönetimi söz konusu devamlılık ilkesi ekseninde gelişen yönetim ve çalışma felsefesi olarak görülmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003, s. 46).

Bu şekilde toplam kalite yönetiminin sadece rutin bir yönetim anlayışı olmadığı, bunun ötesinde tam anlamı ile benimsenmesi gereken bir felsefe olduğunu görmek de mümkündür. Konunun işletme genelinde bir felsefe olarak değerlendirilmesi, toplam kalite yönetiminin ilkesel bir boyut oluşturmasına yardımcı olmakta, bu sayede de özellikle çalışanların ve müşterilerin işletmeye dair kalite üretimi ve kaliteli olma algılarını geliştirebileceği düşünülebilir.

Toplam kalite yönetimi bu vesile ile insan kaynakları ile de çeşitli açılardan ilişki içerisinde olmaktadır. Çalışanların kaliteli ve işletmenin operasyonlarına kalite katabilecek nitelikte olması, insan kaynaklarının personel seçimi konusunda önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yapılanması, bu kalite odaklı düşünce temelinde inşa edildiği süre zarfında hem çalışanlar hem de çalışan adayları hem de bu aktörlerin bir çıktısı olarak kalite toplu halde işletmenin felsefesi halini almaktadır (Mücahit ve Hacı, 2011, s. 5).

1.1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri ve Amaçları

Toplam kalite yönetimi tamamıyla kalite odaklı olarak hareket edilen bir faaliyet bütünüdür ifade ediyor olsa da içeriğinde birçok farklı özelliği barındırmakta ve sadece kalite odaklı değil işletmeler ve onların çalışanları için farklı unsurları da bir arada tutmaktadır. Bu nedenle de toplam kalite yönetimi, kalite temelinde farklı uygulama ve değerleri içeren bir yapıya sahiptir.

Toplam kalite yönetiminin özelliklerine bakılacak olursa aşağıdaki unsurlar ön plana çıkmaktadır (Erkılıç, 2007, s. 50):

- Müşteri odaklı yaklaşımlara sahip olunması,
- Sıradan ve geçici değil işlevsel ve kalıcı sonuçlar elde edilmesi,
- Sabit ve baskın bir liderlik mekanizmasının aksine fonksiyonel bir liderlik yapısına sahip olunması,
- Süreçlerin tek tek, aşama aşama yönetimi,
- Süreçlere dair elde edilen verilerin etkili ve geniş ölçekli olarak kullanılması,
- Çalışanlara fonksiyonellik kazandıran mesleki eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi,
- Çalışanların verimliliğini arttırmak adına verimli ve etkili insan kaynakları yönetiminden faydalanılması,
- İşletmenin paydaşları ile birlikte hareket etme arzusunun taşınması,
- Toplumla ve müşteriler ile bir arada hareket etmenin bir sonucu olarak sosyal sorumluluk bilincinin yer alması.

Sıralanan bu özelliklere bakıldığında, özellikle süreklilik ve verimlilik konusunda toplam kalite yönetiminin bir odaklanması göze çarpmaktadır. Bu sayede toplam kalite yönetimi ile birlikte parçalar bir arada tutulmaya çalışılırken, aynı zamanda bu birlikteliğin verimli ve kesintiye uğramayacak şekilde sürekli olmasına çalışılmaktadır.

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

Şekil 1.3 Toplam kalite yönetimini klasik kalite yönetim anlayışından farklı kılan özellikler (Gencel, 2001, s. 173).

Toplam kalite yönetimi ile birlikte işletmelerin ve bireylerin ortaya çıkan amaçlarını ise aşağıdaki gibi değerlendirmek mümkündür (Erşan, 2007, s. 6):

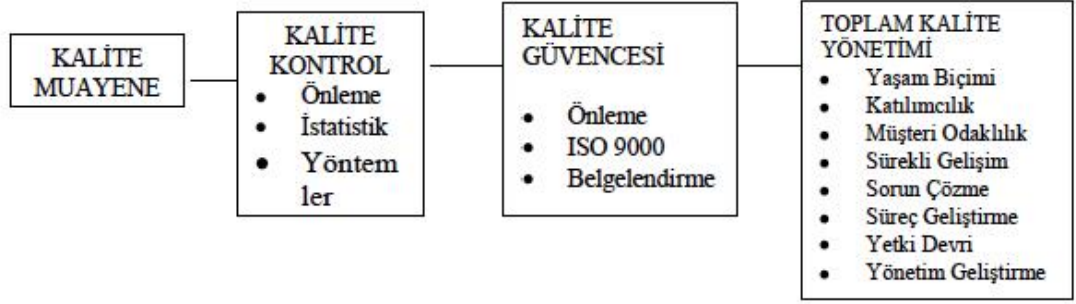
- Süreçleri ve bireyi yönetim sisteminin merkezine almak,
- Şartların getirisi ne olursa olsun, yönetim anlayışından taviz vermeden, hitap edilen müşterilerin kalite algılarını ve memnuniyet düzeyleri üst seviyede tutmak,
- Kalite kavramını, tüm yönetim, üretim ve pazarlama aşamalarında öncül, belirleyici unsur olarak benimsemek,

- Hizmeti verecek bireyin de kaliteli olmasını ve bu kalite düzeyini yükseltmesini sağlamak,
- Kalite algısını, işletme içerisinde ortak bir görüş ve uygulama unsuru haline getirmek,
- Yönetici kesiminin ve çalışanları, kalite için kendilerine düşen görev ve sorumlulukların sınırları içerisinde en üst düzeyde verimlilik ve performans sunmasına destek sağlamak,
- Elde edilen kalite unsurlarını tarafsız bir şekilde ve hızlıca değerlendirmek, değerlendirmelere göre yeni yol haritasını belirlemek.

Toplam kalite yönetiminin amaçlarına istinaden bir değerlendirme yapıldığında öncül noktanın sağlam bir kalite algısının yaratılması olduğu görülmektedir. Böylelikle işletmeler, kalitenin kendi kimliklerinin bir parçası olduğu mesajını kolaylıkla çevrelerine verebilmektedirler. Toplam kalite yönetimi, bu açıdan, kalite konusunda yerleşik bir kültür ve kimlik oluşması açısından da işletmelere ve onların çalışanlarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

1.1.3 Toplam Kalite Yönetimi Süreci

Kaliteye erişim konusunda belirli tespitlerin ve bu tespitlerin ardından çeşitli uygulamaların yeterli olacağı düşünülse de aslında süreç daha detaylıdır. Bu detayların içerisinde işletmenin yönetim yapısından müşteriye ürün ya da hizmetlerin iletimine dek geçen süre zarfında geçen süre zarfının ve bu sürecin çıktılarının her birinin kritik önemi söz konusudur. Elde edilen çıktıların her biri işletmeler için kaliteye dair birer yol haritası niteliğindedir. Bu çıktılarının doğru şekilde değerlendirilmesi ve en ufak bir çıktının ile göz ardı edilmemesi, mutlak olarak işletmelerin kendilerine ve genel olarak piyasaya dair bilgi edinmelerini kolaylaştırmaktadır.



Şekil 1.4 Toplam kalite yönetiminin evrimi ve uygulanış şekli

Toplam kalite yönetim süreci bu açıdan ele alındığında geniş bir zaman dilimine yayılacak şekilde üç farklı aşamada ele alınmaktadır ve her birinin önemsenmesi gerekmektedir. Bu aşamalar (Kubalı, 1998, ss. 119-120):

- **Kalitenin Planlanması:** Kalitenin hem onu ortaya koyacak olan işletmeler hem de hem de ondan yararlanacak olan müşteriler için tasarımının yapılması aşamasıdır. Özellikle genel olarak pazarın ve müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Buna göre de “en uygun” ürün ve hizmetlerin en makul kalite düzeyinde yaratılmasına çaba gösterilmektedir.
- **Kalitenin Kontrol Edilmesi:** Piyasaya sürülen ve özellikle müşterilerin beğenisine sunulan ürün ve hizmetlerin kalitelerinin üretim aşamasında ve daha sonraki süreçlerde kontrol edilmesidir. Söz konusu ürün ve hizmetler ortaya konurken gösterilen performans ve bunun kaliteye olan yansımaları işletmelerin kalite konusundaki algısına dair de fikirler vermektedir.
- **Kalitenin Geliştirilmesi:** Pazarda yer alan ürün ve hizmetlere dair müşterilerden elde edilen geri dönüşler kalitenin ne düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Buna göre eğer ki kalite gereken düzeyde olmamış ise bu düzeye ulaşılmaya çalışılmaktadır. Öte yandan beklenen

kalite düzeyine erişilmiş ise bile söz konusu düzeyin korunması, hatta daha da yükseltilmesi adına çalışılmalıdır.

Bu üç aşama her ne kadar kısa gibi gözüküyor olsa da aslında içerisinde ciddi ölçekli olarak bir denetleme ve değerlendirme süreci içermektedir. En önemlisi, toplam kalite yönetiminde ilk adımdan başlayarak nihai noktaya kadar ulaşılan süre zarfında tam olarak tatmin olmama durumu vardır.

Bu nedenle işletmeler sürekli olarak, kalitelerinin ne düzeyde olduğunu hem kendi içlerindeki değerlendirmeler hem dışarıdan aldıkları denetleme destekleri hem de diğer işletmeler ile kendilerini kıyaslama ile birlikte anlamaya çalışmaktadırlar. Her ne kadar müşterilerinin tepkileri son derece önemli olsa da aslında belirleyici olan noktalardan biri de dışarının tepkileri dışında kendilerini tarafsız bir şekilde değerlendirmeleri ile ortaya çıkmaktadır.

Bunun dışında toplam kalite yönetim süreci açısından alternatif olarak değerlendirilebilecek süreç aşamaları da söz konusudur. Bunlar (Demirkaya, 2002, ss. 182-183):

- **Toplam Kalite Liderliği:** Süreci doğru şekilde yönetecek ve yönlendirecek, bununla birlikte özellikle hataları tespit ettiğinde müdahale edebilecek bir lider figürünün varlığı,
- **Karar Alma Süreci:** Sadece liderler ve yöneticiler değil, aynı zamanda çalışanların da dâhil edildiği bir karar alma süreci oluşturmak ve bu süreci mümkün olduğunca geniş bir yelpazede işletmek,
- **Amaç Belirlenmesi:** Ne tür ürün ve hizmetler için ne şekilde kalite süreçlerinin dizayn edileceğine karar verilmesi,
- **Vizyon Yaratmak:** Sadece belirli bir üretim süreci için değil, mümkün olduğunca uzun süre boyunca varlığını sürdürebilecek türden bir toplam kalite ve toplam kalite yönetimi vizyonu oluşturmak, bu vizyonu işletmenin tüm paydaşlarına kabul ettirmek,

- **Politika Belirlemek:** Kalite algısını yerleştirirken bunun bir işletme politikası olduğunu kabul etmek, ettirmek ve mümkün olduğunca geniş bir yelpazede bu politikanın yayılmasını ve uygulanmasını sağlamak,
- **Slogan Belirlemek:** Paydaşların ve müşterilerin aklında kalacak, işletmenin toplam kalite algısını zihinlere yerleştirecek bir sloganın belirlenerek sıklıkla kullanılması.

1.1.4 Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri

1.1.4.1 Kalite Fonksiyonu Yayılımı

Kalitenin geniş bir çevreye yayılarak bir işletme için tam anlamı ile bir felsefe ve önemli bir sistem parçası olduğunun gösterilmesi ya da ispatlanması zaman alan bir süreçtir. Bu nedenle bir işletmenin kalite odaklı çalıştığını göstermesi adına en önemli adım bunu geniş bir yelpazeye yaymasının zorunluluğudur.

Kalite fonksiyonu yayılımı bu açıdan işletmelerin kendilerini doğru şekilde ifade edebilmeleri açısından önemli bir faaliyettir. Temel olarak kalite fonksiyonu yayılımı, müşterilerin beklentilerini ölçümlenebilen performans farklılaşmaları haline getirebilen, optimize edilmiş bir süreç ve iyi bir tedarik zinciri oluşturulmasına destek veren, müşteri odaklılık ve ekip çalışmasını ön plana çıkaran bir metodolojidir (Güllü ve Ulcay, 2002, s. 71).

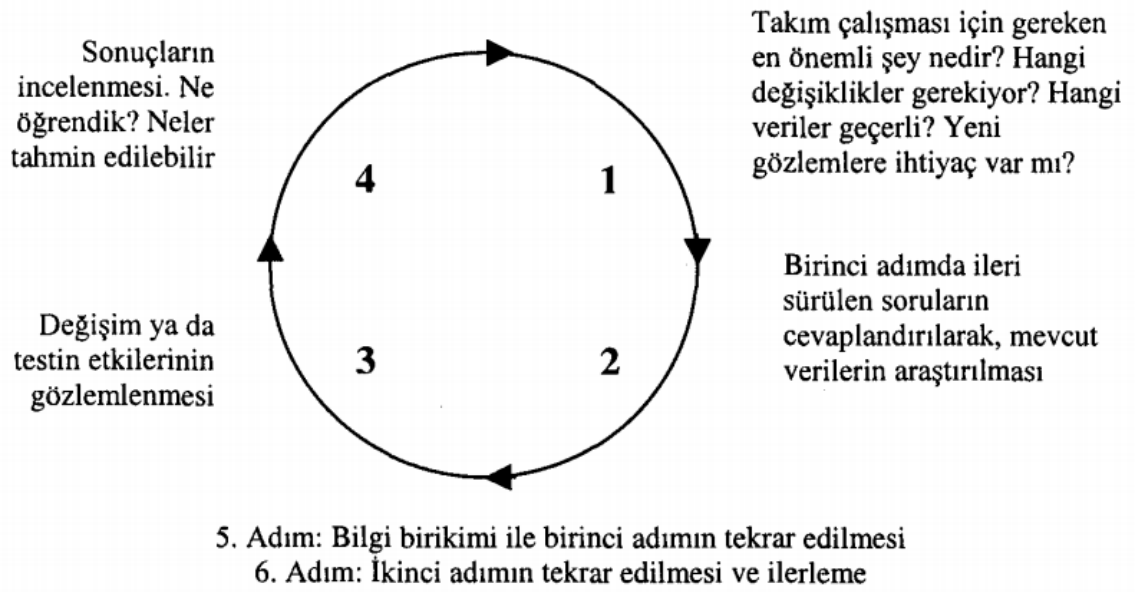
Kalite fonksiyonu yayılımının temel hedefi, bir ürün ya da hizmetin müşterilerin istek ve beklentilerini tam anlamı ile ya da büyük ölçüde karşılayabilmesi adına sahip olması gereken bütün özellikleri taşıyabilmesinin sağlanması, söz konusu ürün ve hizmetlere dağıtılmasıdır (Delice ve Güngör, 2008, s. 194).

Bu şekilde, aslında sadece üretici işletmenin sorumluluğunda gibi gözüken kalite algısı ve kalite uygulaması iş paydaşlarına da yayılmakta, böylelikle de kalite, toplu bir algı olarak işletme içi ve dışı alanların her birinde uygulanmaktadır. Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi adına yegâne yöntem bu denli birliktelik içerisinde kalite olgusunun benimsenmesinden geçmektedir. Bunun yanı sıra kalitenin geçici olarak değil, kalıcı ve sürekliliği olacak şekilde benimsenmesi gerekmektedir. Bunun

dışında kabul edilebilecek, geçici bir kalite algısı işletmelerin başarısının önünde ciddi bir engel teşkil edecek ve müşterileri de geçici olarak işletmelere bağlayacaktır.

1.1.4.2 Deming Döngüsü

Kalitenin kontrol edilerek düzeyinin artırılması ve bu vesile ile birlikte müşterilerin zihninde belirli bir işletme hakkında olumlu bir kalite farkındalığının yaratılması adına gösterilen çabaların bir ürünü olan “Deming Döngüsü” konu üzerinde geliştirilen teorik yaklaşımlardan bir başkası, hatta bu konuya dair modern anlamda gerçekleştirilmiş ilk çalışmalardan biri olarak görülebilir. Buna istinaden de kalite kontrol sürecinin Deming Döngüsü ile başlamış olduğu kabul edilebilir.



Şekil 1.5 Basit bir Deming Döngüsü örneği (Oğuz, 2001, s. 280).

1950 yılında, Dr. W. Edwards Deming tarafından Japonya’da Japon yetkililere kalite kontrol ve kalite düzeyinin yükseltilmesi adına verilen konferansların bir çıktısı olan Deming Döngüsü temel olarak üretimi etkileyecek üretim dışı faaliyetlere dair elde var olan verileri ve söz konusu verilerin göstereceği yol ile birlikte gerçekleştirilmesi düşünülen değişiklikleri sorgulamaktadır. Deming Döngüsü ile birlikte işletmeler, müşterilerin beklentileri ile uyumlu üretim gerçekleştirebilmeleri adına araştırma,

tasarım, üretim ve satış sürecindeki iletişimin ve karşılıklı etkileşimin değerini daha iyi kavramakta ve bu döngünün kaliteye önem verecek şekilde tasarlanmasını önemseyeceklerdir (Oğuz, 2001, s. 281).

Temel olarak Deming Döngüsü dört farklı aşamada gerçekleştirilmektedir: Planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma. Planlamada üretimin genel olarak yol haritası ve buna istinaden de planın içerisinde kalitenin ne şekilde konuşlandırılacağı yer almaktadır. Uygulama aşamasında planların ne derecede pratiğe uygulandığına bakılmaktadır. Kontrol etme süreci ise hem uygulama aşamasında hem de uygulama sonrası aşamada ne denli planların gerçekleştirildiğini ve kalite konusunda ne denli etkili aksiyon alındığını incelemektedir. Son aşama olan önlem almada ise kontrol aşamasının çıktılarına göre aksiyon alınarak başarı ve kalite odaklı olarak nasıl hareket edilmesi gerektiğine dair fikir yürütülmektedir (Açıkel, 2011, s. 25).

1.1.4.3 Tam Zamanında Üretim

İşletmelerin üretim, stok ve satış süreçlerine dair en büyük sıkıntılarının başında, ürünlerin bir yerden diğerine taşınması ve stok süreçlerinde uzun süreli bekleme dönemleri gelmektedir. Bu tip sorunlar işletmeleri ciddi finansal yükleri taşımakla yüzleştirebilmektedir. Bu nedenle de sektör ayırt etmeksizin işletmeler stok maliyetlerini ve risklerini ortadan kaldıracak yollar aramaktadırlar.

Söz konusu arayışların olumlu bir sonucu olarak tam zamanında üretim anlayışı, işletmelerin birçok açıdan kendilerini düzene sokmaları, en önemlisi, maliyetlerin ve stok risklerinin düşmesini sağlamaktadır. Her sektörde uygulanması kolay olmasa da bir işletmenin tercih ettiği tam zamanında üretim anlayışında temel düşünce, piyasa için gerekli olan ürünlerin gereken miktarlarda üretilerek piyasaya sürülmesidir (Savaş, 2003, s. 204).

Tam zamanında üretim felsefesi, ürünlerin taşınma mesafe ve süreçlerini en alt düzeye çekerek stok yığılmasının önüne geçmektedir. Böylelikle seri üretimde yaşanan ve dağıtımda fark edilmeyen bozuk ve hatalı üretim süreçleri ortadan kaldırılmaktadır. Tam zamanında üretimde üretim sürecinden dağıtıma ve dağıtımdan müşterilerin ürün ile buluşmasına dek geçen zaman zarfında sürekli, dengeli, tam zamanında ve en

önemlisi kaliteli bir iş zincirinin oluşmasına çaba gösterilmektedir (Aytekin, 2009, s. 104).

İşletmelerin her anlamda fazla harcama ve kaliteyi riske atacak düşük düzeyli yatırımlardan kaçınma konusundaki istekleri düşünüldüğünde, tam zamanında üretim kalite ve kazancı aynı anda sağlayabilecek türden bir sistemdir. Böylelikle işletmelerin eksik kalan yönlerini tamamlamaları ve bu sayede de kaliteye odaklı olarak üretim gerçekleştirmeleri maddi ve manevi anlamda kolaylaşmaktadır.

1.1.4.4 Kalite Çemberleri

Modern işletmeler açısından önemli olan noktalardan biri de çalışanlarının her anlamda yönetim sürecine doğrudan ya da dolaylı olarak katılımlarının sağlanmasıdır. Her ne kadar bu durum her işletme için pratiğe uygulanabilir düzeyde olmasa da kurumsallaşma süreçleri içerisinde çalışanların yönetime katılımları önemsenmektedir.

Söz konusu katılımın önemli bir unsuru olarak kalite çemberleri, işletmelerde çalışanların öncelikle nitelikli bir şekilde kendilerini özellikle mesleki anlamda geliştirmelerinin sağlanması, daha sonrasında ise işletme yönetimine dâhil olmaları ile birlikte katılımcı bir yönetim anlayışının oluşturulmasına çalışılmaktadır (Canbolat, 2000, s. 113).

Kalite çemberleri ile birlikte işletmelerin dâhilinde, çoğunlukla iş saatleri içerisinde, kurumun çıkarları ve başarısı için bir araya gelen birçok çalışanın birbirleri ile istişareleri söz konusu olmaktadır. Bu istişarelerin temelinde süreçlerin ve faaliyetlerin iyileştirilmesi çabası söz konusu olmaktadır (Özçakar, 2010, s. 111).

Farklı kesimlerden ve departmanlardan çalışanların bir araya gelmesi ile oluşturulan kalite çemberleri ile farklı tarafların görüşlerinin dile getirilerek sorun ya da eksiklik olarak görülen noktaların daha iyi şekilde tespitine ve bu şekilde de negatif yöndeki noktaların hızlıca ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır.

Kalite çemberlerinin katkısı ile verimlilik düzeyinin yükseltilmesi, kalite algısının geliştirilmesi, maliyetlerin gözle görülür şekilde düşüşü ve verimli bir çalışma

ortamının yaratılması mümkün olmaktadır. Söz konusu çıktılar, kalite çemberlerinin birer sonucu olarak faydalarını işaret etmektedir (Canbolat, 2000, s. 113). Kalite çemberlerinde söz konusu pozitif yönlü çıktıların elde edilebilmesi adına da atılması gereken temel adım mutlak olarak yönetimin elindeki konumu ve rolü çalışanları ile kısmen de olsa paylaşmasıdır.

1.1.4.5 Benchmarking

Rekabet düzeyinin giderek arttığı ve rekabetin içerisine birbirinden farklı unsurların ve aktörlerin dâhil olduğu mevcut süreçte, işletmelerin hem kendi sektörleri hem de genel olarak iş dünyası içerisinde ayakta kalabilmeleri adına rakiplerini tanımaları gerekmektedir. Bu açıdan sadece rakipleri tanımak yeterli olmamakta, onlarla tarafların birbirlerini karşılaştırması ve buna göre kendisini pazarda konumlandırması gerekmektedir.

“Benchmarking” olarak adlandırılan bu karşılaştırma sürecinde işletmelerin kendilerine dair durumları, eksiklikleri ve başarılı olan noktaları daha iyi algılamaları mümkün olmaktadır. Benchmarking tekniğinde işletmeler, örgütsel olarak ve çalışanlar bazında kendilerini sektörleri içerisinden ya da sektörleri dışından işletmeler ile karşılaştırmakta, söz konusu karşılaştırmanın akabinde de ortaya çıkan sonuçlara göre kendilerine bir yol haritası belirlemeleri mümkün olmaktadır (Erdem, 2006, s. 67).

Benchmarking konusunda belirlenen ve sürecin işletmelerin çıkarlarına işlemesi konusunda yararı olduğu düşünülen, benimsenmesi gereken ilkeler de şu şekilde sıralanmaktadır (Topaloğlu ve Kaya, 2008, s. 32):

- Değişim ilkesi: Karşılıklı tarafların birbirlerini değerlendirmesi adına bilgi paylaşımını ifade eder.
- Gizlilik ilkesi: Paylaşılan bilgilerin sadece bilgi paylaşan taraflar arasında gizli kalmasını ifade etmektedir.
- Kullanım ilkesi: Elde edilen bilgiler, yapılan kıyaslama sonucunda, sadece bilgiyi elde eden tarafın kendisini değerlendirmesi ve kendi çıkarları için kullanılması gerektiğini ifade etmektedir.

- İlk temas ilkesi: Ortak olarak, karşılaştırılma sürecinde, tarafların birbirleri ile ilk teması gerçekleştirecek kişilerin tek ve belirli olmasını ifade etmektedir.
- Üçüncü taraf ilkesi: Karşılıklı izin dâhilinde, yararı olacağı düşünüldüğü süre zarfında bilgilerin üçüncü taraflarla paylaşımını ifade etmektedir.
- Hazırlık ilkesi: Karşılaştırmanın bir süreç olarak başlamasından önce, karşılaştırmayı yapacak taraf ya da taraflar önceden bir hazırlık gerçekleştirmelidirler.

Benchmarking sürecinde karşılıklı olarak iletişim ve anlaşma son derece önemli olmaktadır. Özellikle bilgi paylaşımı konusunda tarafların birbirlerine güven ilişkisi içerisinde hareket etmeleri son derece önemlidir. Bu sayede, karşılıklı güven duygusuyla nitelikli olarak elde edilen bilgilere göre daha etkin bir kıyaslama yapılması mümkün olmaktadır.

Benchmarking yönteminin işletmelere sağlamış olduğu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yıldız ve Ardic, 1998, s. 249):

- Rakiplere karşı olan farklı, başarısız ve üstün olan yönler detaylandırılmaktadır,
- İşletmenin iç sistemindeki uygulamaların yeterliliği/yetersizliği, tarafsız bir biçimde gözler önüne serilebilmektedir,
- Farklı sektörlerde yer alan ve farklı uygulamaları olan işletmelerin yöntemlerine dair yeni fikirler edinilebilmektedir,
- Uygulanarak tecrübe edilecek olan faaliyetler daha kısa bir zaman zarfı içerisinde kazanılabilmektedir,
- Spesifik olarak hangi noktalar üzerinde odaklanması gerektiği anlaşılmakta ve ona göre hareket edilmektedir.

1.1.4.6 Kalite Güvence Sistemleri

İşletmeler ve müşterileri her ne kadar bir ürün ya da hizmet konusunda kesin olarak kalitenin varlığına inanıyor olsalar da mevcut süreçte bu kalitenin belirli ölçüler ve belgeler ile güvence altına alınması gerekmektedir. Bunun temel nedeni kalite konusunda söylemden ziyade gerçekçiliğin ve inandırıcılığın ön plana çıkarılmasına çalışılmasının gerekliliğidir.

Dünya genelinde de bu konuda hem yerel hem de küresel anlamda çeşitli kalite denetleme ve onaylama kuruluşları bulunmaktadır. Bunların başında gelen ISO 9000, dünya genelinde birçok sektöre dair kalite onayları vermektedir. Detaylı denetlemeler sonucunda kalite düzeyleri makul olarak kabul edilen işletmelere, ISO 9000 tarafından farklı alanlara dair kalite güvence sertifikaları verilmektedir (Gencel, 2001, s. 185).

Söz konusu sertifikalar hem bir işletmenin hem de onun ürün ve hizmetlerinin yeterli düzeyde kaliteye uygun olduklarını belirlemektedir. ISO 9000 dışında kalan kalite standart kurumları da sürecin içerisinde kalite denetimi yapmakta ve kalite algısını net bir şekilde işletmeler ve müşteriler nezdinde yerleştirmeye çabalamaktadırlar.

1.1.5 Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar

Doğru şekilde işleyen ve üzerinde doğru yatırımlar bulunan işletmelerin uygulayacağı doğru toplam kalite yönetimi sistemleri kısa ya da uzun vadede işletmelere çeşitli açıdan faydalar sağlayacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmeler toplam kalite yönetiminin mutlak fayda sağlayacağını düşünmek yerine toplam kalite yönetiminin gereksinimleri üzerine odaklanmak durumundadırlar. Bu sayede söz konusu yönetim anlayışı uzun vadede de olsa yeterli düzeyde başarının elde edilmesine yardımcı olacaktır. Bu noktada çalışanların katkısı da son derece olumlu olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin, onu bir felsefe ve sistem olarak belirlemiş bulunan işletmeler açısından önemine bakılacak olursa aşağıdaki çıktılar göze çarpmaktadır (Doğaner ve Yüksel, 2003, s. 74):

- Üretimde kalitenin artması ile birlikte ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesi, hata oranının düşüş göstermesi,
- Kalite anlayışının yerleşmesi ile birlikte düzeyi gerileyen hatanın gözlemlenmemesi ve bu durumun müşteri şikâyetlerinin azalmasına yardımcı olması,
- Müşterilerin kalite konusundaki beklentilerine olumlu yönde cevap veren ürün ve hizmetlerin varlığı ile birlikte müşterilerin nezdinde güvenin artması,
- Toplam kalite yönetiminin sağladığı kusursuza yakın üretim anlayışı ile birlikte hurda, atık ve kaynak israfının önlenmesi,
- Üretim miktarının nitelikli bir şekilde artması sonucu rasyonel üretim planlamasının mümkün hale gelmesi,
- Araştırma ve deneme maliyetlerinin düşüş göstermesi,
- Örgüt içerisindeki birimler ve bireyler arasındaki ilişki, iletişim ve bilgi akışının belirli bir düzen kazanması,
- İşletmenin geleceğinin temelini oluşturan AR-GE faaliyetlerinin hızlanması ve daha fazla kalite odaklı düşünülmesi,
- Müşterilere sunulan hizmet düzeyinin artması ve ürün teslim sürelerinin azaltılarak güven ve takdir kazanılması,
- Toplam kalite yönetimi ile birlikte üretim ve kalite sunumu konusunda fark yaratılarak rekabette ön plana çıkılması.

Disipline bir şekilde, planlı ve programlı hareket edildiği süre zarfında toplam kalite yönetimi özellikle işletmelerin çıkarlarına doğrudan doğruya hizmet etmektedir. Özellikle müşterilerin nezdindeki olumlu imajın yaratılması ve sürekliliğinin sağlanması konusunda kalite algısının yüksekliği ve bunun toplam kalite yönetimi ile

birlikte güçlendirilmesi son derece önemlidir. Böylelikle kalite düşüncesinde bir sürekliliğin sağlanması ve sürecin bu ekseninde sürdürülmesi mümkün olmaktadır.

1.1.6 Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Yaşanması Muhtemel Olumsuzluklar

Pozitif yönde bir süreç ve kavram olarak nitelendirilmesine karşın, toplam kalite yönetimi açısından da çeşitli sorunların yaşanması süreç içerisinde mümkündür. Bu durumun ortaya çıkışında özellikle çalışanların işletmelerinin toplam kalite yönetimi anlayışı ve uygulamalarına vermiş oldukları negatif yöndeki tepkilerin büyük bir önemi bulunmaktadır.

Buna göre toplam kalite yönetimi açısından tepeden tabana yayılan algılamının doğru ve nitelikli bir şekilde yerleştirilememesi muhtemel birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu durum da toplam kalite yönetimini hedefsiz hale getirmektedir.

Toplam kalite yönetimi sürecinde yaşanması muhtemel olumsuzlukların neler olabileceğine dair araştırmalara bakıldığında 1990 yılında İngiltere’de üniversitelere yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmada şu bulgulara erişilmiştir (Bengisu, 2007, s. 747):

- Çalışmaların neden olduğu yüksek maliyet,
- Kalite ile ilgili rapor verme sürecinin çalışanların hesap verme zorunluluğu gibi algılanması,
- Bürokratik yazışma ve belge kullanımı gibi süreçlerin yoğunlaşması, vakit kaybına neden olması,
- Özgürlük ve yaratıcılık gibi önemli üretim unsurlarının giderek kısıtlandığına dair bir algının oluşması,
- Resmiyete dayalı ilişkilerin artması.

Sıralanan bu faktörlerin belirli bir kısmı teknolojinin sağladığı imkânlar ile ortadan kaldırılabilecekken insani anlamdaki iletişim sürecinin yaşamış olduğu ya da yaşaması muhtemel sorunlar mutlak olarak toplam kalite yönetiminin eleştiriyeye tabi tutulmasına neden olacaktır.

İngiltere’de gerçekleştirilmiş olan bu araştırma sonuçlarına bakıldığında da resmiyet noktasında çalışanların şikâyetlerinin bulunduğu ve bu şikâyetlerinin de kendilerini rahat hareket etme konusunda kısıtladığı eleştirisi göze çarpmaktadır. Toplam kalite yönetiminin belirli bir disiplin içerisinde hareket etmeye ihtiyaç duyması sebebi ile de araştırma katılımcılarının ve muhtemelen de toplam kalite yönetimine maruz kalan çalışanların bu disipline yapıyı istememeleri söz konusudur.

1.1.7 Bir Örgütte Toplam Kalite Yönetiminin Önünde Var Olan Engeller

Toplam kalite yönetimi, sonuçları açısından örgütlerin belki de üzerinde en fazla odaklandıkları konuların başında gelmektedir. Fakat genele bakıldığında her örgüt için toplam kalite yönetimini tam olarak uygulamak ya da ondan tam verim elde etmek her zaman kolay olmamaktadır. Sürecin önündeki bazı engeller ve sürecin getirdiği bazı muhtemel sorunlar, atılabilecek adımların gerisinde kalınmasına yol açmaktadır.

Buna göre bir örgütte toplam kalite yönetiminin önünde var olan engeller sıralanacak olursa aşağıdaki noktalar ön plana çıkmaktadır (Peker, 1996, s. 55):

- Yönetici kesiminin tam ve eksiksiz olarak sürece dahil olmaması, tüm adımları çalışanlardan beklemesi,
- Mevcut süreç ve politikaların değişme odaklı hale getirilememesi,
- Çalışanların zihinsel ve fiziksel özelliklerine aynı anda hitap edebilecek bir sistemin inşa edilememesi,
- Örgütün sahip olduğu misyon ve vizyonun örgütün tüm kademelerine, tam olarak aktarılamaması,
- Örgütün en alt kademesinde bulunan çalışanlara, örgütün hedeflerinin tam olarak benimsetilememesi,

- Gelişmelerin olumlu ya da olumsuz yanlarının tam anlamı ile gözetilememesi ve buna göre müdahalelerde bulunulamaması,
- Çalışanların yapabildiklerinden ziyade yapamadıklarının üzerine odaklanması,
- Çalışanların sağladıkları verime göre kategorilere ayrılarak birbirlerinden ve örgütten uzaklaştırılmaları.

Toplam kalite yönetimi, ismi gibi işletmeleri de toplu olarak ele almak ve bu vesile ile örgütün tüm parçalarını sürece kaymak durumundadır. Fakat bu çaba tüm örgütler için geçerli olmamakta, bazı örgütler bu konuda daha başarısız ve daha uyumsuz olarak hareket etmektedirler. Toplam kalite yönetimi, kimi örgütlerde sadece belirli bir zümrenin içerisine dâhil olduğu ve böylelikle de söz konusu zümrenin tüm gelişime hâkim olması beklenen bir uygulama olarak görülmektedir. Bu bakış açısındaki hatalar nedeni ile de örgütler bir bütün halinde hareket etme fırsatını bulamamaktadırlar.

1.1.8 Stratejik Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi de diğer birçok yönetim anlayışı gibi çeşitli boyutlara sahiptir. Bu boyutlar toplam kalite yönetiminin kalite odaklılık düzeyinin artırılması adına son derece yüksek ölçekli bir destek de sağlamaktadır. Bunların içerisinde önemli bir unsur olarak stratejik toplam kalite yönetimi yer almaktadır.

Stratejik toplam kalite yönetimi, bir örgüt yapısı içerisinde yer alan üst düzey bir yöneticiden itibaren, aşağıya doğru onu takip eden her düzeydeki yöneticinin kaliteye destek vermesi ve kalitenin stratejik değerinin net bir şekilde anlaşılmasının da ötesinde ürün ya da hizmet oluşturulması sürecinde görev alan tüm birimlerin ve bireylerin katılması sonucunda bir organizasyon kültürünün ortaya çıkarılması ile iç ve dış müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermesi ve onlara bir değer sağlamayı hedefleyen bir felsefedir (Erşan, 2007, s. 41).

Stratejik toplam kalite yönetimi, büyük ölçüde yaratıcılık ve sosyal sorumluluk gibi faktörlere dayanan ve toplam kalite yönetiminin bir sonraki adımı olarak

nitelendirilebilecek olan yeni ve modern bir yönetim felsefesini ortaya çıkarmıştır. Bu felsefenin temelinde yer alan amaç yaratıcı stratejiler ile birlikte rakiplere göre fark etmek, iç ve dış müşterilerin var olan ve muhtemel ihtiyaçlarını en doğru şekilde tespit etmek ve meydana getirilen ürün ya da hizmetlerin müşteri ile çevrenin sağlığını aynı şekilde dikkate alacak bir biçimde üretilmesi konusunda etkin bir rol alabilmektedir (Özgüner ve Özgüner, 2015, s. 446).

Genel olarak değerlendirildiğinde stratejik bir kimlik kazandığında toplam kalite yönetiminin eriştiği nokta büyük ölçüde müşterilerin kalite beklentilerinin ötesinde, onların sosyal yaşamlarına olan etkisi ile değerlendiriliyor olmasıdır. Böylelikle de stratejik toplam kalite yönetiminde konunun sosyal sorumluluk kavramı ön plana çıkmaktadır. Sadece stratejik açıdan değerlendirildiğinde değil, tüm kalite anlayışı faktörlerinde artık sosyal sorumluluk önem arz eden konulardan biri haline gelmiştir.

2. BÖLÜM

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ VE KAMUDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite yönetimi her ne kadar kaliteye dayalı çıktılar üzerine odaklanmış olsa da bu süreçte dikkate alınması gereken bazı ilkeler mevcuttur. Söz konusu ilkeler eksikliklerin giderilmesi ile başlayarak kusursuza yakın bir yönetim anlayışının ve sistemin inşasına giden yolu açmaktadır.

Temel olarak toplam kalite yönetiminin temel ilkelerine bakılacak olursa bunlar (Akgül, 1998, s. 2):

- Kalitenin bir anlayıştan ziyade bir felsefe halini alması,
- Özellikle örgütlerin yönetim kademeleri için kalitenin, mevcut yönetim tarzının odaklandığı ana unsur olduğuna odaklanması,
- Kalitenin mutlu, güvenen ve sadık müşteri kitleleri yaratmada anahtar unsur olduğunun kavranması,
- Tam olarak müşteriler üzerine odaklanılmasa bile tüm kamuoyunun kalite konusunda belirli oranda beklentisinin olduğunun bilinmesi ve buna karşılık verecek uygulamalar geliştirilmesi,
- Rekabetin güçlü olduğu ortamlarda kalite ile birlikte rekabetin belirleyici tarafı olmanın önemini kavranması,
- Zamanı ve finansal kaynakları boşa harcamamanın gerekliliği üzerinde sıklıkla durulması ve bu bilincin özellikle çalışan bireyler üzerinde konuşlandırılması,
- Kalitenin sadece bir hedef değil aynı zamanda geleceğe yatırım olduğunun bilinmesi.

Tüm bu ilkelere bakıldığında aslında ön plana çıkarılması gereken konu, toplam kalite yönetiminin belirli bir disiplin gerektirdiği ve bu disiplinin uzun süreli olarak devam ettirilmesinin bir zorunluluğunun bulunduğudır. Bu sayede işletmeler, çalışan profilleri ve hizmet verdikleri sektör ne olursa olsun her zaman daha fazla finansal kazanç elde etmeyi değil daha fazla müşteri ve daha fazla itibar elde etmeyi düşünmektedirler.

Bunun yanı sıra toplam kalite yönetiminde sadece örgüt içerisinde bir uyum değil, aynı zamanda örgütün dışında, birlikte çalıştığı paydaşlar ile de bir etkileşimin olması gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi farklılıkları bir araya getirmeyi amaçlarken bu farklılıkların içerisine örgüt dışından unsurlar da dâhil edilmekte ve örgütün paydaşlarının her biri kalite konusunda farklı açılardan destek vermektedir.

Başka ve detaylı olarak gerçekleştirilen değerlendirmelere göre toplam kalite yönetiminin ilkelerini liderlik mekanizması, müşteri odaklılık, ekip çalışması, hata önleme/azaltma, gelişim ve iyileştirme, kıyasla, işbirliği ve veri yönetimi olarak sıralamak mümkündür.

2.1.1. Liderlik Mekanizması

Örgütler içerisinde üst yönetim ve lider konumundaki yöneticiler, herhangi bir şekilde sürecin dışında kalma şansına sahip değildirler. Bir başka deyişle görev dağılımı yapıldıktan sonra tüm süreç çalışan bireylere bırakılmamaktadır. Bunun ötesinde liderler sorumluluk almalı, sorun çözmeli ve gereken noktalarda kontrolleri ile hataların önüne geçebilmelidirler (Özdaşlı, 2006, s. 5). Liderler söz konusu sürecin yönlendirici olduğu kadar önleyici figürleri de olmaktadır. Onların alacakları sorumluluklar, kendilerinin alt kademesinde bulunan çalışanlar için de birer rol-model teşkil edecek ve işletme çalışanları bu modele göre kendilerini işletme içerisinde konuşturacaklardır.

Liderlik mekanizması örgütsel yapı içerisinde son derece yönlendirici ve destekleyici olması vesilesi ile kritik bir role sahiptir. Bu rolü dâhilinde liderler, çevrelerinde bulunan ekibin görevlerini yerine getirirken kalite odaklı olarak verimli ve yüksek performanslı çalışmaları konusunda bir bakıma rol model olarak da hareket etmektedirler.

Bu nedenle de liderlik mekanizmaları sadece liderin kendisi ve karizması için çalışmamakta, aynı zamanda çalışanlara yol gösterici niteliği ile birlikte örgütsel anlamda da pozitif bir etki yaratmaktadır. Bu da dolaylı olarak kurumsal anlamda kaliteli bir kimlik yaratılmasına yardımcı olacaktır.

Liderliğin etkili bir şekilde ortaya çıkması ve örgüt ile birlikte yaratmış olduğu başarı ortamı liderliğin kalitesi ile de doğru orantılıdır. Toplam kalite yönetimi, toplu olarak belirli bir ekibin ya da bireylerin çabaları ile değil kusursuza yakın bir liderlik ve yönetim kabiliyeti ile gerçeğe dönüşebilmektedir (İlğan vd., 2008, s. 75).

Toplam kalite yönetimi sürecinde liderden genel beklentileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Özçakar, 2010, s. 109):

- Başarılı bir vizyon belirlemek,
- Etkililiği ve işlevselliği söz konusu olan bir iletişim süreci yaratmak,
- Vizyon ve misyon ile paralellik gösteren stratejiler belirlemek,
- Değişime karşı olan direnci ortadan kaldırabilmek,
- Çalışanların güdülenmesine yardımcı olmak.

Toplam kalite yönetiminde lider bir örnek teşkil etmesi açısından son derece değerlidir. Buna göre liderin toplam kalite yönetimi ve onun dâhilindeki değişime odaklılığı çevresine de bir örnek teşkil etmektedir. Örgütlerin alt kademelerinde yer alan çalışanlar için kalite odaklı çalışabilmek açısından göz önünde bulundurulması gereken temel nokta kendilerine değişimi ve kalite odaklılığı dayatan sistemin tepesindekilerin ne tutum sergilediğidir. Bu nedenle de liderlik gözetilen, ihtiyaç duyulan, yol gösteren ve örnek teşkil eden bir sistemdir (Özeroğlu, 2015, ss. 549-550).

Kriz dönemleri göz önünde bulundurulduğu süre zarfında liderler aldıkları sorumluluklar ile çözüm üretme konusunda öncül bir göreve sahiptirler. Bu konu kalite hususuna indirgendiği süre zarfında, müşteriler nezdinde ya da kamu oyununda kalite konusunda oluşan endişelerin ortadan kaldırılması açısından da liderler aldıkları

sorumluluk ve yaptıkları yönlendirmeler ile kalitenin tekrardan işletmenin ana teması olmasını sağlayacaklardır.

2.1.2. Müşteri Odaklılık

Kalitenin temel hedefi, mümkün olduğunca fazla müşterinin işletme için birer taraftar olmasının sağlanmasıdır. Kaliteli ürün ve hizmetler ile karşılaşan müşteriler işletmelere daha güçlü bir şekilde bağlanacak, böylelikle de kalite hedefine ulaşarak işletmeye geniş ve ilerleyen süre zarfı için sadık bir müşteri kitlesi kazandıracaktır (Gencel, 2001, s. 175). Söz konusu sadık müşteri kitlesi bir işletme için rekabetin daha da çetin hale geldiği süreçlerde ayakta ve hayatta kalmayı mümkün hale getirmektedir. Onların satın alma ve dolaylı olarak bir işletmeyi olumlu olarak tanıtmaya gücü toplam kalite yönetiminin başarılı sonuçlar verdiğinin de bir göstergesidir.

Müşterilerin işletmeler açısından, mevcut rekabet koşulları altında ne denli önemli ve etkili unsurlar olduğu düşünüldüğünde, her işletmenin büyük ölçüde üzerinde odaklanması gereken olgu müşterilerdir. Bu nedendir ki üretim ve pazarlama süreci işletme içerisinde ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın, önemli olan, müşterilerin beklentileri ve istekleri, hatta şikâyet ve eleştirilerine göre hareket edebilmektir.

Aksi takdirde müşterilerin işletmeye dair bakış açısında ortaya çıkması kuvvetle muhtemel olan negatif yaklaşımlar işletmenin pazardaki rekabet düzeyini geriletecektir. Müşteri odaklılık bu riski ortadan kaldırmaktadır. Eğer müşteriler bir işletme için belirleyici unsurlarsa onların hiçbir şekilde negatif düşünmemelerine, aksine, mümkün olduğunca geniş ölçekli bir şekilde işletme, söz konusu işletmenin ürün ve hizmetleri hakkında pozitif düşünmelerine çalışılmalıdır.

Genele bakıldığında da toplam kalite yönetimi temelde müşteri üzerinde odaklanmaktadır. Toplam kalite yönetiminde tüm çabalar, işletme ile doğrudan ticari ilişkileri bulunan müşterilerin mutlak ve koşulsuz olarak doyum elde edebilmeleri üzerinedir. İşletmelerin tüm sistemleri, felsefeleri, planları ve projeleri bu doğrultuda şekillenmektedir. Bir diğer açıdan bakıldığında toplam kalite yönetimi ve onun üzerinde çalışan kurumun değerlendirilmesi açısından dönüm noktası müşterilerinin bu sürece verdikleri olumlu ya da olumsuz karşılıklardır (Özçakar, 2010, s. 115).

Müşteri odaklılık, kaliteyi değerlendiren tarafın büyük ölçüde müşteri olduğuna dair bir mesajdır. Buna göre müşteriler, kendilerine sunulan ürün ve hizmetleri, kendi çıkarlarına olan uyum ya da uyumsuzlukları üzerinden değerlendirmektedirler. Fakat bir ürün ya da hizmetin geniş kesimlerce kaliteli olarak görülmesi ve böylelikle de çok sayıda müşteri tarafından kaliteli olarak algılanması, zincirleme bir etki ile diğer müşteriler üzerinde de bir kalite algısının yerleşmesine yol açacaktır. Nihayetinde de kalite için asıl etken müşterilerin reaksiyonları olmaktadır (Özeroğlu, 2015, s. 551).

2.1.3. Ekip Çalışması

Toplam kalite yönetiminin temel ilkesi, bir örgüt içerisindeki tüm tarafların birbirleri ile koordineli olarak hareket etmelerinin sağlanmasıdır. Birbirlerine destek veren ortaya koymuş oldukları kendi fikirleri ile sürecin başarısına hizmet eden tüm bireyler bir ekip çalışması içerisinde olmakta, böylelikle de karşılıklı etkileşimin bulunduğu bir süreç yaratılmaktadır (Gencel, 2001, s. 178). Koordinasyon, bir işletme açısından her anlamda kritik bir noktayı ifade etmektedir. Sadece toplam kalite yönetimi açısından değil her anlamda olumlu olarak dışarı yansımaları bulunan bir işletme olabilmek adına tüm tarafların ekip halinde hareket etmesi gerekmektedir.

Bir ekip kurmak ve onu koordine etmek ne denli zor olsa da söz konusu ekibin bir arada, senkronize olarak ve ortak çıkarlara hizmet etmesi, en azından bir örgüt içerisinde çalışma açısından belirli bir kalite düzeyine erişildiğini göstermektedir. Zaman içerisinde bu senkronize olarak hareket etme durumu işletmenin tüm faaliyetlerine yansımakta ve bu şekilde de her anlamda, dışarıya da yansıyan kaliteli faaliyetler gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Toplam kalite yönetiminde, özellikle sorun çözümü ve değişime odaklı çalışmalar yürütülürken en önemli unsurların başında çalışanların bireysel enerjilerinin ortak bir platformda buluşturulması gelmektedir. Birlikte, herkesin fikirlerini içerisine yansıtılabildiği, ortak çıkarların daha fazla önemsendiği ve bu şekilde de bir arada hareket etmekten fazlası ile keyif aldığı bir ortamda, her anlamda kaliteli işlerin ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir (Özçakar, 2010, s. 111).

Ekip çalışması ile birlikte toplam kalite yönetiminde çalışanlardan beklenen kaliteyi sağlama ve ona süreklilik kazandırma konusunda sürece katılımlarıdır. Bu noktada temel hedef birçok kişide, farklı fikirler alarak üretimin çeşitlenmesini sağlamaktır. Özellikle alt kademedeki bulunan çalışanların üretimde daha fazla etkileri bulunmaktadır ve onların ortaya koyacakları fikirler ile şekillenen bir ekip çalışması süreci toplam kalite yönetiminin olumlu sonuçlar doğurmasına yardımcı olacaktır (Erdil, Keskin ve Zehir, 2003, s. 48).

2.1.4. Çalışan Eğitimi

Kaliteyi üretim ve pazarlama aşamasında yakalamak adına atılacak önemli adımların başında süreci yürütecek olan çalışanların yetkinlik düzeylerinin artırılması gelmektedir. Buna göre de çalışanlara sağlanacak eğitim toplam kalite yönetimi ve kaliteli ürün ve hizmet sunumu açısından önem arz etmektedir (Özdaşlı, 2006 s. 5). Genel olarak da çalışanlar, değişen piyasa şartları dâhilinde yinelenen ve yenilenen eğitim desteğine ihtiyaç duyabilmektedirler.

İşletmeler her ne kadar bünyelerinde eğitim düzeyleri yüksek çalışanlar istihdam etmeye çalışsalar da eğitim konusunda en ciddi farkı yaratan nokta mutlak olarak mesleki anlamdaki eğitim düzeyidir. Bu konuda bilinçli olan işletmeler çalışanlarının mesleki eğitimi anlamında önemli bütçeler ayırmakta ve bu yolla da çalışanlarına hem iş kolu hem de değişen şartlara uygun olarak eğitmeye çalışmaktadırlar. Eğitim alan çalışanlar için değişime ayak uydurmak ve katkı sağlayabilmek daha kolay hale gelmektedir.

Toplam kalite yönetiminde yerleşik olan düşünce, örgüt içerisindeki insan kaynağı geliştirilmediği süre zarfında bir kurumun ve onun faaliyetlerinin kaliteli olamayacağı yönündedir. Toplam kalite yönetiminde çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik olan çalışmaların ve çabaların dışında, onların gerçek anlamda sisteme katkı sağlayan bireyler olabilmeleri adına nitelikli ve eğitilmiş bireyler haline getirilmeleri de gerekmektedir. Bu şekilde söz konusu çalışanlar karar alma sürecine katılabilecek ve etkili ve verimli aktörler olacaklardır (Özçakar, 2010, s. 114).

Toplam kalite yönetiminin temel amacı tüm çalışanların düşünce sistemlerini değiştirmektir. Söz konusu değişimin sağlanabilmesi adına da mesleki bazdaki eğitimlerin büyük bir gerekliliği söz konusudur. Bunların yanı sıra dönemsel olarak düzenlenen toplantılar ve bilgilendirmeye yönelik seminerler de önem arz etmektedir. Kalite bilincinin oluşması adına çalışanların almış oldukları eğitim ve sürece bakış açıları belirleyici birer etmen olmaktadır (İlğan vd., 2008, s. 78).

Örgütsel anlamda atılması gereken adımların sürekli başarı, karlılık ve gelişim adına olduğu, buna istinaden de söz konusu hedeflere örgütlerin en temel yapı taşı olan çalışanlar ile ulaşılabileceği göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, çalışanların eğitimi kaçınılmaz bir faaliyet olmaktadır. Çoğunlukla insan kaynakları yönetiminin denetimi ve düzenlemesi ile gerçekleştirilen bu süreçlerde tüm çalışanların en iyi ve en üst düzeyde geliştirilmesine odaklanılmaktadır. Söz konusu gelişme ve geliştirme çabaları örgütlerin sadece çalışanlarının sadece bugünü için değil, aynı zamanda kariyerlerinin geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda da bu gelişim hem kısa hem de uzun vadede örgütlerin gelişim ve başarılarına her anlamda yardımcı bulunacaktır (Özeroğlu, 2015, s. 553).

2.1.5. Hata Önleme/Azaltma

Kalitenin ortaya çıkışında, kusursuza yakın bir üretimin ve çalışmanın büyük bir etkisi vardır. Bu nedenle süreç devam ederken atılan her adımın takibi, değerlendirilmesi ve çıktılarına göre hareket edilmesi, muhtemele hataların önlenmesi, hatalar yaşanmışsa bile bunların olumsuz etkilerinin en alt düzeye indirilmesine yardımcı olmaktadır (Demirkaya, 2002, s. 175).

Kalitenin oluşabilmesi adına kilit unsurların başında hata yapmama konusundaki hassasiyet gelmektedir. Söz konusu hassasiyetin temelinde de çalışanlar bulunmaktadır. Onların üretim ve tanıtım noktasındaki en düşük düzeyde gerçekleştirecekleri hatalar işletmelerinin başarısı ve kalite algısının tanıtımı açısından önem arz etmektedir. Aynı şekilde toplam kalite yönetiminin gerçek anlamda uygulandığının gösterilebilmesi adına da hata oranının son derece düşük olması gerekmektedir.

Hata önleme konusundaki temel yaklaşım, sorunlar baş gösterdikçe onları çözümlenmekten ziyade sorunların meydana gelmesini engellemeyi ön plana almaktadır. Toplam kalite anlayışı, hata yapmamaya azami gayret göstermek ve bir görev yerine getirilirken ilk seferinde doğru adımlar atmak temel hedef olarak görülmektedir. Çünkü sorunların ortaya çıkışları sonrasındaki süreçte ortadan kaldırılmalarına çalışılması ve bu konuda başarı elde edilerek sorunların bir daha yaşanmamasına çalışılması son derece zorlu ve ciddi vakit kaybına neden olabilecek şekilde yaşanabilmektedir (Muter ve Kayalıdere, 2003, s. 143).

Toplam kalite yönetiminde, sorunların ve hataların önlenmesine dair sürecin en önemli adımı planlama olarak görülmektedir. Üretimin ilk aşamasından başlanarak müşterilere ulaşıncaya dek geçen süre zarfında atılan her adımda, planlama ile birlikte hataların önemli bir kısmı önlenebilecektir. Bunun yan sıra olası bir hatanın yaşanması ihtimali karşısında dikkatli ve hazırlıklı olmaya dayalı bir sistem de geliştirilebilmektedir (Özçakar, 2010, s. 113).

2.1.6. Gelişim ve İyileştirme

Kalite düzeyi yakalanmış olsa bile buna bir süreklilik kazandırılması ve sürekli bir gelişimin sağlanması adına sürecin nitelikli bir şekilde devam ettirilmesi gerekmektedir. Herhangi bir hataya rastlanmamış olsa bile gerçekleştirilecek olan iyileştirmeler toplam kalite yönetiminin başarılı çıktılar ortaya çıkarmasına yardımcı olacaktır (Özdaşlı, 2006, s. 6).

İşletmelerin genelinin belki de en büyük sorunlarının başında elde edilen başarı ya da gerçekleştirilen doğru atılımların hiçbirinin uzun süreli olarak devam ettirilememesi ya da süreklilik adına atılan adımların sekteye uğramasıdır. Bu nedenle de gerçekleştirilen tüm faaliyetler için başarılı ve nitelikli işler yapmanın da ötesinde tüm bunların gelecek adına bir sürekliliğinin olması özellikle kalitenin bir standart haline gelebilmesi adına büyük önem arz etmektedir.

Toplam kalite yönetimi de gelişimi ve bunun sürekliliğini temele almaktadır. Bu noktada temel hedef belirli bir standardı yakalamaktan ziyade erişilmiş olan seviyenin üzerine çıkmak, buradaki tempoyu geliştirmek ve tüm bunları sürekli olarak yapmaktır.

Sürekliği olan gelişim algısının müşteriler nazarında olumlu bir imajın yaratılmasına yardımcı olduğu varsayılmaktadır. Buna göre toplam kalite konusundaki hedeflere erişilebilmesi ve bunun daha da ötesine geçilebilmesi adına söz konusu süreklilik algısına tüm çalışanların katılım göstermeleri gerekmektedir (Özçakar, 2010, s. 112).

Sürekli gelişme herhangi bir şekilde bir son nokta değildir; daha çok, devamlılığı olan ve değişim de gösterebilen süreçtir. Buna göre sorunlarla boğuşmak ve bunların nedenlerini araştırmak yerine gelişime odaklanarak sorunları bu şekilde ortadan kaldırmak başarıyı getirmektedir. Sürekli gelişimi kendileri için bir felsefe, strateji aracı ve kalıplaşmış mantalite olarak yerleştirmiş kurumlar için kendilerinin, çalışanlarının ve müşterilerinin beklentilerini anlamak çok daha kolay hale gelmektedir. Ortada olan görüntüde çalışanlar ile kurumları aynı anda gelişime ve sürekliliğe ihtiyaç duymaktadırlar (İlğan vd., 2008, s. 76).

Hiçbir kurum için gelişim sadece belirli bir süreç ve zaman dilimi için kısıtlılığa sahip değildir. Bunun ötesinde kurumlar, kendilerini rekabetin birer parçası yapmak adına sürekli olarak adımlar atmak ve çevrelerindeki gelişmeleri takip etmek durumundadırlar. Bu gelişmelere istinaden oluşturulan gelişim yapısı içerisinde çalışanlar sadece iş başı yaparak görevlerini yerine getirmekten ziyade, artık daha fazlası için düşünmekte ve iş için yeni fikirler ve uygulamalar ortaya koymaktadırlar. Böylelikle de çalışanlar rutin olarak yaptıklarının dışında da örgütleri için gelişim ve iyileştirme odaklı hareket etmiş olmaktadır (Özeroğlu, 2015, s. 556). Bir başka deyişle öncelikle gelişimlerine odaklanılan çalışanlar, elde ettikleri ilerleme ile daha sonrasında kurumlarının gelişmesine odaklanmaktadır.

2.1.7. Veri Yönetimi

Örgütlerdeki performans değerlendirmelerinde gözleme ve beşeri ilişkilere dayalı olan tespitler her zaman beklenen olumlu ve gerçekçi sonuçları ortaya koyamamaktadır. Bu nedenle mutlak olarak performansa dayalı istatistikî verilerden faydalanılması zorunluluk arz etmektedir. Bu durum toplam kalite yönetimi açısından da önemlidir ve ne denli kalite odaklı çalışıldığı rakamsal veriler ile desteklenebilmektedir (Özdaşlı, 2006, s. 5).

Çoğunlukla gözleme dayalı değerlendirmelerin ön planda tutulduğu performans değerlendirme süreçlerinde işletmeler kendileri için gerekli olan, nitelikli verileri elde etmekte zorlanabilmektedirler. Bu nedenle de performans başta olmak üzere detaylı bilgi edinilmesi gereken tüm konulara dair genel olarak veri toplanması daha olumlu sonuçlar verebilecektir. Aynı zamanda söz konusu veriler, daha kaliteli adımlar atılabilmesi işletmelere bir yön de verebilecektir.

Performans değerlendirilmesi ve yönetimi zaman içerisinde gerçek anlamda kalite yönetimi ile ilintili hale geldikçe performans kavramının önemi biraz daha artmıştır. Geçmiş yıllarda sadece dönemsel olarak gerçekleştirilen ve kısıtlı zaman dilimleri içerisinde, kısıtlı bilgilerin toplanması ile elde edilen performans bilgileri ile birlikte yeterli düzeyde kalite odaklı hamle gerçekleştirilemezken elde edilen bilgilerin detaylı olmaları ve sürekli hale gelmeleri sonucunda performans ve performansa dair verilerin yönetimi toplam kalite yönetimi açısından daha kıymetli hale gelmiştir (Özçakar, 2010, s. 110).

Gözleme dayalı değerlendirmeler de bir nevi performans değerlendirme ile ilintili unsurlar olarak görülebileceklerse de elde edilen verilerin varlığı ve nitelikli olmaları, performansın yönetimi ve buna paralel olarak toplam kalite yönetiminin işini kolaylaştıracak bir bilgi birikiminin oluşmasını sağlayacaktır. Performansa dair veriler ve onların yönetimi, toplam kalitenin ortaya çıkması adına işletmelerin ne yapmaları gerektiği konusunda genel ve gerekirse de detaylı bilgi verebilecektir.

2.2. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi her ne noktada olursa olsun kamu yönetimi açısından uygulamalarda birbirlerine benzerlikler söz konusu olabilmektedir. Bu benzerlikler, bürokratik olarak, kalıplaşmış sistemler halinde kamu yönetimlerinin çalışmasının birbirleri ile uyumlu olduklarını göstermektedir. Bir başka deyişle kamunun çalışma sistemi, özel sektöre göre daha yavaş daha az etkili olmakta ve bu durum dünya genelinde büyük ölçüde aynı eksiklikler ekseninde ilerlemektedir. Bu nedenle de kamu yönetim anlayışlarında bir değişime ve kalite odaklı düşünmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Toplam kalite yönetimi bu açıdan kamunun ister istemez ihtiyaç duyduğu faaliyetlerden biri haline gelmektedir. Özellikle gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde devletin daha fonksiyonel olarak hareket etme arzusunun bulunduğu bugün, toplam kalite yönetimi devlet yönetimlerinin üzerine eğildiği hususlardandır. Kamunun sorumluluğu olan, halkın ihtiyaçlarını gözetmek ve bunu hak edilen şekilde sunmak adına toplam kalite yönetiminin varlığına ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için de belki de kamu kuruluşlarında sistemlerin değişimi kadar kamu çalışanlarının değişimi eğitimleri önem kazanmaktadır (Peker, 1996, s. 54).

Kamunun kalıplaşmış bir sistem üzerinde faaliyetlerini sürdürmesi, aslında değişim adına gözetilmesi gereken en kritik noktalardandır. Halka kaliteli hizmet sunulması adına öncelik olarak sistemin düzgün bir şekilde işleyişinin ve özellikle de modern dönemin şartlarına uyumluluk göstermesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra sistem her ne kadar başarı ile işlese bile, kamunun kaliteli bir şekilde işlemler ortaya koyduğunun gösterilebilmesi adına çalışanların da kalite odaklı değişimi gerekmektedir.

Özel sektör açısından bakıldığı süre zarfında ise toplam kalite bir zorunluluk, doğal bir sistem parçası olarak görülmektedir. Kamu açısından bakıldığında ise toplumsal değişimin şartlarına uyum sağlamak ve mutlak olarak, süreklilik arz edecek şekilde halkın beklentilerine en yüksek düzeyli olarak cevap verebilmek adına toplam kalite yönetimi üzerinde daha çok odaklanması gerekmektedir. Halkın da katılımının söz konusu olabileceği bir yönetim anlayışının daha kaliteli olması ve toplumun ortak beklentilerine daha yüksek ölçekli olarak cevap vermesi beklenmektedir (Güller, 2008, s. 27).

Yalnızca devlet yönetimlerinin katılımının söz konusu olduğu ve belirli bir çerçeve içerisinde ele alınması muhtemel toplam kalite yönetimi uygulamaları gereken şekilde, olumlu sonuçlara ortaya çıkarmama ihtimalini taşımaktadır. Halk için dizayn edilen bir yapının halkın katılımı olmadan, beklenen sonuçları ortaya çıkarması mümkün gözükmemektedir. Bu nedenle kamuda toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin şekillendirilmesi aşamasında bireylerin beklentileri son derece büyük önem taşımaya karşın onlarla aktif bir şekilde iletişim içerisinde olunması da gerekmektedir.

Kalite kavramının ön plana çıkması ve toplam kalite yönetimi olarak daha geniş perspektife sahip hal alması adına ilk adımlar 1980’li yıllarda atılmıştır. Dünyanın ABD, Japonya ve İngiltere gibi ülkelerinde, özel sektör dâhilinde yararlanılan toplam kalite yönetimi uzun yıllar boyunca kamu sektörünün ilgi alanına girmemiştir. Fakat 1990’lı yılların başlarında İngiltere’de sağlık ve eğitim kurumlarına doğru genişleyen toplam kalite yönetimi algısı ilk kez kamu alanında kullanılmaya başlanmıştır. İlerleyen süre zarfında ise AB bölgesi başta olmak üzere birçok noktada kamu yönetimi ile toplam kalite yönetimi bir araya getirilmeye başlanmıştır (Çetin ve Özçakar, 2014, s. 353).

Dünya genelinde kamu sektöründe toplam kalite yönetimini benimseme çabalarının ortaya çıkışında mutlak olarak toplumsal beklentilerin değişimi ve düzeyinin artışı söz konusudur. Bu noktada artan nüfusun ve buna istinaden de çeşitlenen isteklerin varlığı göz önünde bulundurulmaktadır. Yaşam alanları ve bireysel anlamdaki beklentiler ve bu beklentilere verilen karşılık, toplumun kamu yönetimine karşı bakış açısını şekillendirmektedir. Bu noktadaki pozitif ve negatif unsurlar, kamu yönetiminin ne denli başarılı ya da başarısız olduğunu, buna istinaden de toplam kalite yönetimine ne denli ihtiyaç duyup duymadığını göstermektedir.

Kamunun toplam kalite yönetimini algılaması ve aktif olarak uygulaması uzun yıllar almış olsa da pratikteki işlemlerin daha hızlı olarak uygulanmaya başladığı görülmektedir. Özellikle de gelişmiş ölçekteki ülkeler toplam kalite yönetimini daha hızlı benimseyerek uygulamaya koymuş, bu sayede de gelişmişlik düzeylerine uygun olarak sorumluluk almışlardır. Bunun da ötesinde, söz konusu ülkelerin bir kısmı, kamuda toplam kalite yönetimi uygulamalarının birer zorunluluk halini alması adına süreci tam anlamı ile kanunlaştırmışlardır. ABD hükümeti oluşturduğu “Federal Kalite Kurumu” ile birlikte konuya anayasal ve kanuni bir boyut katmıştır (Balcı, 2005, s. 24).

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin gerçek anlamda ciddiye alınması ve bu şekilde de süreklilik arz edecek şekilde uygulanmaya devam edilmesi açısından konunun kanuni bir boyutunun olması belki de en ciddi adım olmuştur. Kimi zaman, kamu çalışanlarının toplam kalite anlayışı dâhilinde gerçekleştirmeleri gereken görevlerini aksatmalarını önleyecek nitelikte bir kanuni baskı yaratan bu durum, toplam kalite yönetiminin kaçınılma bir zorunluluk halini almasını da sağlamaktadır.

Kamunun değişim yaşamasındaki temel etkenlerin başında gelen küreselleşme etkisi düşünöldüğünde, aslında dünya genelindeki toplam kalite yönetimi uygulamaları göz önünde bulundurulacak olursa, kamu kuruluşlarının söz konusu değişimin uzağında kalmaları mümkün olmamaktadır. Halkın aynı zamanda bir müşteri olarak görölmese söz konusu iken müşterilerin artan istek ve beklentileri göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, küresel alanda kalite neyi ifade ediyorsa yerelde de aynı anlamı taşımaya başlamıştır (Özçakar, 2010, s. 106).

Toplam kalite yönetimi kamu bazında ele alındığında aslında ciddi bir rekabetin söz konusu olduğu düşünölebilir. Çünkü vatandaşlar müşteri iken ve ödedikleri bir vergi miktarı söz konusu iken onların bekledikleri kalitenin sağlanmaması mümkün olmamaktadır. Aksine, onların öncelikleri, kamunun verdiği hizmetin karşılığında siyasi anlamda görevine devam edebilmesi adına önem arz etmektedir. Çünkü birer müşteri olan vatandaşlar, kalitenin varlığının olmadığı bir noktada kendilerine hizmet sağlayan tarafı, yani siyasal iradeyi, demokratik rejimlerde görev alanının dışına çıkarma gücüne ve hakkına sahiptir.

Vatandaşların bu denli önemli birer karakter haline gelmeleri sonucunda kamu sektörü ile özel sektör arasında bir rekabet söz konusu olmaktadır. Özel sektörün hali hazırda önem verdiği toplam kalite yönetimi anlayışı, onun gerisinde kalmak istemeyen ve onun topluma sağladığı faydaları sağlama kapasitesine sahip olduğunu düşönen kamu yönetimi için de bir hedef haline dönüşmektedir. Bunun yanı sıra kimi kamu yönetimleri bunu sosyal bir sorumluluk olarak da değerlendirmektedirler (Saran, 2001, S. 11).

Rekabetin kamu yönetimine getirmiş olduğu sorumluluk sadece özel sektör ile rekabet edebilmek değil, müşterilerin özel sektöre ödedikleri ücretlerin karşılığında almış oldukları hizmetin bir benzerini onlara sunma zorunluluğunun ortaya çıkmış olmasıdır. Böylelikle de toplam kalite yönetimine yatırım yapma konusunda devlet yönetimlerinin geçmiş yıllara oranla açık görüşlü olarak, daha geniş bir perspektiften baktıkları gözlemlenmektedir.

2.3. Kamuda Toplam Kalite Yönetimini Zorunlu Kılan Unsurlar

Özel sektörün toplam kalite yönetimi ile elde etmiş olduğu başarı ve karlılık oranları göz önünde bulundurulduğunda, kamunun da sürecin parçası olması adına genel olarak uygun bir yapının oluşturulduğu görülmektedir. Fakat bu yapının oluşmasında, kamunun kendi inisiyatifi ve tercihlerinden ziyade çevresel bir baskının varlığından bahsetmek mümkündür. Buna göre kamu, aslında kendi başına toplam kalite yönetimini benimsemekten ziyade, çeşitli zorunluluklar neticesinde bu süreci başlatmak durumunda kalmıştır.

Buna göre kamuda toplam kalite yönetimini zorunlu kılan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Değişimin zorunluluğu:** Kamu yönetimlerinin çoğunlukla geçmişten gelen hiyerarşik algı ile hareket ettikleri düşünüldüğünde aslında ortaya çıkan tablo kalıplaşmış sistemlerin fazlası ile benimsenmiş olmasıdır. Fakat dünya genelinde demokrasinin halkın mutlak egemenliğine dayanan sistemlerin kabul edilmesi ile birlikte toplum devlet yönetimleri karşısında güçlenmektedir. Bu güçle birlikte vatandaşlar, kamunun kendi isteklerine yeterli düzeyde cevap veremediklerini dile getirerek değişim çağrısında bulunmaktadır (Balcı, 2005, s. 199).
- **Toplumsal çekinceler:** Özel sektörden mümkün olduğunca yüksek kaliteli hizmet alma konusunda alışkanlıkları bulunan vatandaşlar için aynı beklenti, zaman içerisinde kamu hizmetleri üzerinde de oluşmaktadır. Fakat geçmişten gelen bir şekilde gözlemlendiği üzere yüksek ölçekli geri dönüşlerin elde edilemediği kamu hizmetleri için vatandaşlar, hak ettikleri hizmet almak arzusu içerisinde dirler (Balcı, 2005, s. 199).
- **Özelleştirme baskısı:** Özelleştirme ile kamunun yapısının küçültülerek kamunun kendisi için daha fazla odaklanma gerektiren konular üzerinde sistematik olarak hareket etmesini öngören toplumsal değişimler söz

konusudur. Buna göre vatandaşlar, kamunun yapabileceği ve yapamayacağı işlemler konusunda bir ayrıma gitmesini ve buna istinaden de kendi uzmanlık alanları üzerinde kaliteli hizmet vermesi gerektiğine inanmaktadırlar (Balcı, 2005, s. 199).

- **Finansal sebepler:** Yoğun ve fazlası ile bürokrasi gerektiren işlemlerin kamu üzerine yüklemiş olduğu finansal ağırlık sistemin hantallaşmasına ve son derece yavaş, bir o kadar da fazla maliyetli olmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle toplam kalite yönetimine odaklı olarak gerçekleştirilecek olan değişim ve modernlik içeren atılımlar kamu harcamalarının maliyetini düşürecek, daha az maliyet ile daha fazla işin gerçekleştirilmesine olanak tanıyacaktır (Balcı, 2005, s. 200).

Tüm bunlara göre kamuda toplam kalite yönetimine geçişi zorunlu kılan unsurların temelinde vatandaşlar yer almaktadır. Tetikleyici bir unsur olarak özel sektörün yaratmış olduğu dolaylı baskı, vatandaşların aynı beklentiler ile kamuya başvurmalarını zorunlu kılmıştır. Ödenen vergiler ve vatandaş olarak, demokratik haklarını elde etmek hususunda kamu üzerinde oluşturdukları yerel yönetim baskısı ile kendilerine uygun bir süreç inşa etmeye çabalamaktadırlar. Bu noktada kamudaki toplam kalite yönetimi algısının yerleşmesi konusunda toplumun ciddi, aktif ve etkin bir rolü bulunmaktadır.

2.4. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

Kamu yönetiminin sistematik olarak kalıplaşmış bir yapısı bulunmasına karşın, toplam kalite yönetimi odaklı düşünceler neticesinde bu yaklaşımların değişimi ve buna istinaden de pratikteki uygulamaların farklılaşması söz konusudur. Fakat bu sürecin, kamu yönetiminin kendi stratejisi dâhilinde olmasından ziyade, toplam kalite yönetiminin var olan temel ilkelerine uygun olarak şekillendirilmesi gerekmektedir. Buna göre de toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri, kamudaki kalite odaklı değişim çabalarının yönlendiricisi halini almaktadır.

Kamuda Toplam Kalite Yönetimi İlkelerini sırası ile şu şekilde değerlendirmek mümkündür:

- **Liderlik :** Genellikle kamu kuruluşlarında lider konuma gelen bireylerin, kendilerini daha çok üst yönetime sorumlu hissettikleri, kendilerinin aşağısında kalan çalışan kesimi ile doğrudan iletişim kurmadıkları ve buna istinaden de daha otokratik ve daha baskıcı oldukları gözlemlenmektedir (Özçakar, 2010, s. 109). Buna göre toplam kalite yönetiminin gözetildiği bir kamu kurumunda öncelik, liderlik mekanizmasının algısının değişmesidir. Kararların gizlilik ile alınması ve fikirlerin çevre ile istişare edilerek alınmaması, sistemin önündeki ciddi ve tehlikeli engellerden biri olarak görülebilmektedir (Özalsalmanlı, 2005, s. 145). Liderler paylaşımcı olmalı ve bu sayede de çalışanları ile liderliğin avantajlarını paylaşmaları gerekmektedir.
- **Müşteri Tatmini:** Her ne kadar vatandaşlar birer müşteri olarak değerlendirilemeyecek olsalar da ödemiş oldukları vergiler ve demokratik olarak, anayasal düzenin onlara sağlamış olduğu avantajlar neticesinde vatandaşlar kamudan bir karşılık bekleyebilmektedirler. Bu beklentilerin karşılanabilmesi, kalite, etkinlik ve verimlilik gibi unsurların gözetilmesi sonucu mümkün olabilecek, böylelikle de toplam kalite yönetiminin gereksinimi olan unsurların pratiğe uygulanması mümkün olacaktır (Özçakar, 2010, ss. 115-116). Aslında vatandaşın kamuda bir müşteri olmasından ziyade daha etkin ve daha fazla hakkı bulunan bir aktör olması ona karşı sergilenecek tavrın daha olumlu olması gerektiği konusunda net bir görüntü ortaya koymaktadır. Vatandaşlar, kamu hizmetlerini sorgulayan, ondan sürekli olarak faydalanan ve onun gelişmesi adına da fikir beyanında bulunan aktif bir vatandaş konumunda bulunmaktadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, ss. 42).
- **İş Birlikleri:** Kamu kurumlarında ekip çalışması algısından ziyade bireyselliğe vurgu yapan bir yönetim yaklaşımı söz konusu olmaktadır. Her ne kadar dönemsel olarak toplu halde çalışmalar gerçekleştiriliyor olsa da aslında bunlar beklenen şekilde toplu hareket etmeye ve toplam kaliteye katkı sağlamamaktadır. Kamu kurumlarında alınan kararların

departmanlar arasında iletişimsizlik ile ortaya çıkması, aslında süreç içerisinde yaşanan temel sorunu ortaya koymaktadır (Özçakar, 2010, s. 112). Buna göre de özellikle vatandaşlara karşı sorumlulukların tam olarak yerine getirilebilmesi adına ekip halinde yürütülecek çalışmalar hizmetlere zengin bir içerik kazandırabilecektir. Kamu açısından, tıpkı özel sektörde olduğu lider konumundaki yöneticilerin çalışanlarını cesaretlendirmeleri ve ekip halinde hareket etme konusunda teşvik etmeleri büyük önem taşımaktadır. Buna göre çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşırlarken ortaya koydukları toplu performans da yükselmektedir (Kağnıcıoğlu, 2002, s. 87).

- **Öğrenme:** Her ne kadar kamu kuruluşlarında genel olarak kurum içerisinde, hizmet odaklı olarak eğitimler sağlansa da bunların başarıya ulaşması, kamu çalışanlarının bu sürece etkin bir şekilde katılımından geçmektedir. Aksi takdirde sürecin sağlıklı işlemesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de kamuda görevli olan çalışanların, vatandaşların sürekli olarak değişim gösteren istek ve beklentilerine uygun olarak, kendisini geliştirmeye açık olmak durumundadır (Özçakar, 2010, ss. 114-115). Kamu kuruluşlarında, toplam kalite yönetimi adına çalışan eğitime ihtiyaç duyulan noktalardan bir diğeri de çalışanların kurum içi eğitimi ile birlikte kuruma dair performanslarının da artırılmasıdır. Çalışanların hem kendi gelişimleri hem kurumlarına daha verimli hizmet etmeleri hem de dolayısıyla vatandaşlara nitelikli hizmet edebilmeleri bu eğitim süreçleri ile mümkün olmaktadır (Ekinci, 2008, s.181).
- **Çalışanların İş Tatmini:** Kalitenin oluşturulması konusunda etkisi son derece açık olan taraflardan biri olarak çalışanların sürece nitelikli bir şekilde katılımı birçok adımın daha kolay atılmasını sağlamaktadır. Çalışanların işletmeleri ile olan bütünlüğü ve bu durumun sürekliliği işletmelerin faaliyetleri ve kaliteli ürün ve hizmetler ortaya çıkarabilmeleri konusunda son derece büyük bir destek sağlamaktadır.

Çalışanların iş tatmini konusunda birbirinden farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da bu konuda ilk ciddi adımı atan ve ilk ciddi araştırmalardan birini yapan Vroom (1967) iş tatminini, çalışanların bağlı oldukları işletmelerde kendilerine verilen ya da kendilerinin üstlenmek adına istekli oldukları görev, rol ve sorumluluklarını yerine getirmeleri sürecinde olumlu bakış açıları iş tatmini, olumsuz bakış açıları ise iş tatminsizliği olarak nitelendirmektedir (Kök, 2006: 293). Bir başka tanımlamada ise iş tatmini, işletme yönetimlerinin, çalışanlarından daha fazla verim elde etmek adına tetikleyici, destekleyici, verimlilik artırıcı ve ilerleyen zaman zarfı için bir bağlılık oluşturacak türdeki unsurların tümü olarak değerlendirilmektedir (Çetin 2007: 92).

İş hayatında çalışanların iş tatmini, verilen emeğin karşılığında elde edilenlerin düzeyinin artması ile birlikte çalışanların işlerinden aldıkları keyif, haz ve mutluluk ile alakalı olmaktadır. Bunun yanı sıra iş doyumunu, birçok yan faktör ile birlikte şekillenen ve çalışanların verdiklerini tam karşılığını almaları ile ilintilidir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). Söz konusu karşılığın alınması ile birlikte çalışanların verimi yükselmekte ve işletmeleri için daha fazlasını vermekten kaçınmamaktadırlar. Bu durum da kaliteli ürün ve hizmetler ile birlikte işletmeler için olumlu bir imajın yaratılmasına imkan sağlamaktadır. Söz konusu kalite hizmet üretimi ve hizmet sunumu ile birlikte bunun süreklilik kazanması ve çalışanların tatmini ile birlikte gerçek anlamda bir uygulamaya dönüşmesidir. Buna göre iş tatmini çalışanlar ve işletmeler için aynı anda kalitenin doğru şekilde algılanmasına ve uygulanmasına imkan verebilecektir.

- **Sürekli Gelişim** Kamu kuruluşları açısından temel sorunlardan birisi gelişim ve şartlarına iyileştirilmesine yönelik uygulamaların neredeyse tamamının ilk adımlarının atılması, ancak devamlılıklarının olmamasıdır. Bu nedenle, yaşanan süreklilik problemleri, kamudaki toplam kalite yönetimi çalışmalarını sekteye uğratmaktadır. Bu şekilde gelişim odaklı hareket etmeyen bir kamu kurumu için de toplumsal bakış açısı son

derece olumsuz olmaktadır (Özçakar, 2010, s. 113). Özellikle vatandaşların kamuya ve kamu kurumlarına güvenlerinin tahsisi açısından gelişim ve değişim odaklı hareket etme konusunda sürekli olarak adımlar atılmak durumundadır. Kamudaki belki de en önemli sorun, geliştirme ve iyileştirmeye dayalı adımların atılması konusunda, kökten bir değişimin yaşanmasına dair endişe ve çekinceler yer almaktadır. Bu nedenle kamuda yöneticiler ve çalışanlar, değişim ile konularını kaybedebilecekleri endişesi ile süreci olumlu şekilde değerlendirmemektedirler (Balcı, 2005, s. 206).

- **Süreç Yönetimi:** Kamu kurumlarındaki temel sorunların başında, çalışanların ve ortaya konan hizmetin yeterli düzeyde değerlendirilmemesi ve böylelikle de hizmete dair yeterli performans verisi elde edilememesi söz konusudur. Bu noktada önemli olan hem performans değerlendirmesi hem de performansın arttırılmasına yönelik olan programların kamu çalışanları üzerinde uygulanmasıdır. Bunun yanı sıra performans odaklı verilerin değerlendirilmesi konusunda şeffaf olunması ve buna istinaden de elde edilen verilerin kamu çalışanları ile paylaşılması gerekmektedir (Özçakar, 2010, s. 110). Çalışanların, hakkaniyetli bir şekilde değerlendirilmeleri sonucunda kendilerine geri bildirimde bulunulması, onların kendilerindeki eksiklikleri fark ederek daha olumlu faaliyetler içerisinde olmasına yardım etmektedir. bu şekilde çalışanlar, kurumların daha verimli olarak hareket etme şansına sahip olmaktadırlar (Örücü, 2003).

2.5. Kamuda Toplam Kalite Yönetimine Dair Karşılaşılabilecek Sorunlar

Kamunun sistematik olarak yeniliklere ve gelişime özel sektörden daha kapalı olması sebebi ile modern döneme ait olan birçok uygulama ya daha geç kamuya uyarlanmakta ya da hiçbir zaman kamu ile ilintili hale getirilememektedir. Böylelikle kamu yönetimi, kendi kalıplaşmış sistemi üzerinden hareket etmeyi kendisine bir yöntem olarak belirlerken yenilikleri çoğunlukla geri planda bırakmayı tercih etmiştir.

Bu nedenle de toplam kalite yönetimi, kamu yönetimi açısından kimi zaman çeşitli sorunları beraberinde getirebilmektedir.

Buna göre, kamuda toplam kalite yönetimi uygulamaları sırasında karşılaşılabilecek sorunları sırası ile şu şekilde ele almak mümkündür (Balcı, ss. 201-203):

- Kamunun temel yaklaşımı vatandaşların çıkarlarının gözetilmesinden ziyade önceden belirlenmiş kuralların uygulanmasıdır; bu nedenle değişimden önce kurallara bağlılık gelmektedir,
- Kamuda mal ve hizmet üretimi arasındaki ayrımın halen sağlıklı bir şekilde yapılamamış olması, bu nedenle de hangi faaliyete uygun olarak ne yapılması gerektiği konusunda bir belirsizlik olması,
- Kamu, ortaya koymuş olduğu hizmetlerde bir monopol olarak hareket etmiş olduğundan dolayı rekabet ile karşılaşmamakta ve böylelikle de kendisini rekabette ön plana çıkarmak adına değişmek durumunda kalmamaktadır,
- Kamuda vatandaşların sıradan birer birey olarak görülmesi ile gerçek birer müşteri olarak görülmesi arasındaki ayrım sorunu kamunun hizmet etme şeklini etkilemektedir,
- Özel sektör büyük ölçüde arz-talep dengesinde işleyen bir sisteme sahipken kamunun sürekli arz etmesinin zorunluluğu toplam kalite yönetiminin uygulanma şekline etki etmektedir,
- Kamuda girdi ve süreç odaklı olmak ile çıktı odaklı olmak arasındaki ayrımlarda çeşitli sorunlar yer almaktadır; geleneksel olarak uygulanan sistemde, kamuda çıktılar odak noktası iken bu çıktıların şekli ve içeriği yasama organı ya da bürokratik düzen tarafından belirlenmektedir.

Genel olarak kamunun toplam kalite yönetimine alışmak ve onu uygulamak noktasında çeşitli sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların temelinde, kamunun kendi

alışmış olduğu sistemin dışına çıkmak istememesinin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kamunun dünya genelinde yenilikleri çok geriden takip etmesi ve toplumsal baskılar ile çoğunlukla süreçlerin değişmesi kamunun halen atması gereken çok sayıda adımın olduğunu göstermektedir.

Kamunun toplam kalite yönetimi ve onun gibi değişim ve gelişime açık olan birçok uygulama ve sistem ile dünya genelinde uyumlu olmadığı bir gerçektir. Fakat gelişmiş dünya ülkeleri açısından kamu hizmetlerinin vatandaşlara göre dizayn edilmesi ile birlikte toplam kalite yönetimi başta olmak üzere birçok konuya dair sorunlar ortadan kaldırılmaktadır. Bunun yanı sıra kamunun aşırı disipline yapısına bulunması gereken çözümlerin zorunluluğu da mevcut toplam kalite yönetimi sorunlarının çözümü açısından gereklilik arz etmektedir.

2.6 Kamuda TKY Uygulanması

Toplam kalite yönetimi, diğer birçok kalite odaklı anlayışa göre daha geniş çaplı olarak algılanması ve değerlendirilmesi, konu üzerinde daha fazla odaklanılmasına imkan tanımıştır. Bu sayede işletmeler, sadece belirli noktalar üzerinde kaliteye odaklanmamakta, bunun dışında birçok farklı nokta üzerinde de kalitenin varlığına önem atfetmektedirler. Bu sayede toplam kalite yönetimi çalışanlardan yöneticilere; paydaşlardan müşterilere ve üretimden satış sonrasına dek uzanan bir silsile içerisinde kaliteyi ön plana almaktadırlar.

Konuyu işletmeler nazarında bu denli önemli hale getiren nokta, artan rekabet düzeyi ile birlikte işletmelerin söz konusu rekabette ayakta kalabilmek adına vermiş oldukları mücadelenin onları kalite konusunda daha fazla odaklanmaya itmesi yer almaktadır. Bu sayede işletmeler, kendilerinin dışındaki işletmelerin de kalite konusunda ne yaptıklarını araştırmakta, bu vesile ile de onların stratejilerine karşı çeşitli kalite stratejileri geliştirmektedirler. Bu da toplam kalite yönetiminin sağlamış olduğu toplu hareket etme faaliyetine vurgu yapmasına yardımcı olmaktadır.

Her ne kadar işletmeler, kalıplaşmış olarak kalitenin ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesi sürecinde etkili olduğunu düşünseler de üretim aşaması öncesinde de ciddi bir kalite odaklılığının bulunması gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmeler, kalite odaklı hareket etme açısından satış sonrasında da göz önünde bulundurmamak ve kalitelerinin asıl değerlendiricisi olan müşterilerinin yaklaşımlarını da dikkate almak durumundadırlar. Böylelikle kalite, gerçek anlamda bir tutum ve davranışa dönüşebilmekte, aynı zamanda da işletmelerin temel stratejisi haline gelebilmektedir.

Modern dönemin müşterileri için de önemli olan ürün ya da hizmetlerinden yararlandıkları işletmelerin kalite anlayışına dair çeşitli açıdan değerlendirmeleri söz konusu olmaktadır. Bu vesile ile de işletmeler müşterilerinin kalite konusundaki algılarını pozitif şekilde yönlendirebilmek adına toplam kalite yönetiminin ilkelerine uyum göstermek durumunda kalmaktadırlar. Buna belki de ne önemli örnek, toplam kalite yönetiminin liderlik anlayışı konusunda da bir ilkesinin bulunmasıdır. Söz konusu ilke ile işletmelerin ilkeli, doğru ve müşterilerinin beklentilerini karşılayacak bir adım atmaları adına çalışanlarını yönetecek ve yönlendirecek bir yöneticileri işletme içerisinde konuşlandırılabilirlerdir.

Konu kamu yönetimi açısından ele alındığında da aslında benzer bir durumun yaşanması söz konusudur. Vergi veren ve kamu hizmetlerinden kanuni hakları dahilinde yararlanmak isteyen vatandaşların birer müşteri haline gelmesi ile artık kamu yönetiminin de toplam kalite yönetimi gibi bir uygulamayı kendilerine bir yol haritası olarak seçmeleri gerekmektedir. Sadece rutin işlemlerin gerçekleştirilmediği, bunun ötesinde vatandaşların kamuya dair isteklerinin de tam olarak gözetilebildiği bir sistemin inşa edilebilmesi adına toplam kalite yönetiminin sisteme entegre edilmesi gerekmektedir.

Gelişmişlik düzeylerine bakılmaksızın, dünyanın birçok ülkesinde kamu faaliyetleri, genel olarak benzer şekilde ve kalıplaşmış kurallar üzerinden işleyebilmektedir. Fakat bu sürecin süreklilik kazanması vatandaşların değişen ve gelişen beklentilerini karşılamazken, vatandaşların en büyük beklentisi onlara beklentilerini hızlı ve nitelikli bir şekilde karşılayacak bir sistemin inşa edilmesidir. Bu şekilde vatandaşlar kamu ile olan ilişkilerinde kalitenin ön planda tutulduğuna dair bir inanişe sahip olabileceklerdir.

Modern dönemde artık kamu faaliyetlerinde teknoloji öğelerinin de kullanılmaya başlanması, kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi adına yeterince fırsat yaratmaktadır. Fakat bu fırsatların gerçek anlamda bir sonuç doğurabilmesi adına da kamu kurum ve kuruluşlarının yapması gereken, süreci doğru şekilde yönlendirebilecek yöneticiler istihdam etmesi ve buna istinaden de sürece olumlu katkı sağlayabilecek olan çalışanlara görev vermesidir.

Kalite odaklı düşünen, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve özellikle de dünyanın gelişmiş bölgelerinde uygulanan kamu yönetimi uygulamalarına önem veren bir kamu yönetiminin oluşturulabilmesi adına sistemsel ve kalite odaklı değişimlerin gerçekleştirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Özellikle demokrasinin ve sosyal devlet ilkesinin ön planda tutulduğu ülkeler için kamu yönetiminin sahip olacağı kalite odaklı uygulama algısı vatandaşlar ile kamu yönetimini birbirlerine yaklaştırabilecektir. Bu sayede hizmet üretimi ve vatandaş memnuniyeti adına daha hızlı bir süreç işleyecek, buna istinaden de vatandaşların yönetim konusundaki katkı düzeyi artacaktır.

3. KAMU KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARININ ALGILANMASI

3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırma Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramının kamu kurumlarında incelenmesi ile ilgilidir. Bu araştırmanın amacı TKY başlığı altındaki uygulamalarının belirlenen kamu kurumlarında ne ölçüde uygulandığının belirlenmesi, farklı kamu kurumlarında farklı olarak uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesidir. Bu uygulamaların hangi değişkenlere göre farklılaştığının belirlenmesi araştırmanın bir diğer amacıdır. Bu değişkenler demografik değişkenler ve cevaplayıcının TKY ile ilgi düzeyini belirleyen değişkenlerdir.

3.2 Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketler kamu kurumlarında çalışan personele uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, Grandzol ve Gershon (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Özçakar (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeyi amaçlayan TKY ölçeği yer almaktadır.(Ölçek; liderlik (5 madde), sürekli gelişme (4 madde), çalışan tatmini (5 madde), eğitim-öğrenme (5 madde), süreç yönetimi (8 madde), işbirlikleri (8 madde) ve müşteri odaklılık (4 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçekteki sorular beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçekte 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum anlamındadır.)

Anket formunun ikinci bölümünde demografik özellikler, üçüncü bölümünde ise çalışanların TKY ile ilgili düşüncelerini içeren ve evet/hayır şeklinde cevaplanan maddeler yer almaktadır. Burada yer alan maddeler çalışanların TKY'ye ne kadar yakın olduklarını ve TKY'nin kurumlarında kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadıklarını belirlemeye yönelik maddelerdir.

Elde edilen veriler SPSS 23 yöntemi ile analiz edilmiştir.

3.3 Anakütle ve Örneklem

Araştırma dört adet kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Bu dört adet kamu kurumundan 1 kodlu kamu kurumu (kamu kurumu 1) Genel Müdürlük seviyesinde bankacılık alanında hizmet veren bir kamu kuruluşunda çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir. 1 kodlu kamu kurumu TKY uyguladığını belirtmektedir. ISO 9001 ve ISO 27001 belgesine sahip ve kalite ile ilgili 2013 yılından bu yana çalışmalar yapılmakta aynı zaman da kurumda Toplam Kalite Yönetimi hakkında eğitimler verilmektedir. 1 kodlu kamu kurumunda 150 çalışan bulunmakla beraber anket rastgele seçilen 90 kişiye anket formları verilerek anket sorularının cevaplandırılması sağlanmıştır. Bu kurumdan elde edilen kullanılabilir anket sayısı 88'dir.

2 kodlu kamu kurumu Genel Müdürlük seviyesinde vergi hizmetleri alanında hizmet veren bir kamu kuruluşunda çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir. 2 kodlu

kamu kurumu ISO 9001 belgesine sahip değildir bu nedenle araştırma yapılan kamu kurumunda TKY resmi olarak uygulanmasa da kalite yönetimi uygulamalarının içinde TKY uygulamalarının bir kısmı gerçekleştirilmektedir.2 kodlu kamu kurumunda çalışanlara müşteri memnuniyeti ve ekip çalışması eğitimleri verilmiştir. Bu eğitimler kurumda üst seviyede Şef, Şube Müdürü, Müdür pozisyonundaki kişilere yönelik olmuştur. Kurumda çalışanlara 2 kodlu kamu kurumunda çalışan sayısı 110 iken anket rastgele seçilen 66 kişiye anket formları verilerek anket sorularının cevaplandırılması sağlanmıştır. Bu kurumdan elde edilen kullanılabilir anket sayısı 51'dir.

3 kodlu kamu kurumu Genel Müdürlük seviyesinde eğitim ve hizmet alanında hizmet veren bir kamu kuruluşunda çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir.3 kodlu kamu kurumu ISO 9001 belgesine sahip değildir ancak kalite ile ilgili eğitimler verilmemektedir.3 kodlu kamu kurumunda 45 çalışan bulunmakla beraber anket rastgele seçilen 27 kişiye anket formları verilerek anket sorularının cevaplandırılması sağlanmıştır. Bu kurumdan elde edilen kullanılabilir anket sayısı 20'dir.

4 kodlu kamu kurumu haberleşme ve ulaşım alanında hizmet veren bir kamu kuruluşunda çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir.4 kodlu kamu kurumunu bu kamu kurumlarında ISO 9001 belgesi yoktur ancak kurum toplam kalite yönetimi ile ilgili çalışmalara yer vermektedir. Bu kurumda müşteri odaklılık eğitimi verilmiş bu eğitim her seviye de çalışan kişilere verilmiştir. 4 kodlu kamu kurumunda 60 çalışan bulunmakla beraber anket rastgele seçilen 36 kişiye anket formları verilerek anket sorularının cevaplandırılması sağlanmıştır. Bu kurumdan elde edilen kullanılabilir anket sayısı 28'dir.

3.4 Araştırmanın Hipotezleri

TKY faaliyetlerinin farklı kurumlarda farklı algılanıp algılanmadığı araştırılmıştır. Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Öncelikle kurumların kalite yönetimi açısından farklı yapıda olması nedeni ile kurumlarda TKY ile ilgili uygulamaların farklılaşacağı düşünülmektedir. Bu nedenle H_1 oluşturulmuştur.

H_0 :Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında çalıştıkları kurum açısından bir farklılık yoktur.

H₁: Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında çalıştıkları kurum açısından bir farklılık vardır.

Farklı pozisyonlarda çalışan katılımcılar arasında da TKY faaliyetlerinin algılanması açısından bir farklılık olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle H₂ oluşturulmuştur.

H₀: Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında çalıştıkları pozisyon açısından bir farklılık yoktur.

H₂: Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında çalıştıkları pozisyon açısından bir farklılık vardır.

TKY eğitimi alıp almamanın TKY faaliyetlerinin algılanması açısından bir farklılık olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle H₃ oluşturulmuştur.

H₀: Son bir yıl içerisinde kurumda TKY eğitimi alıp almama durumuna göre farklı gruplarda olan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında bir farklılık yoktur.

H₃: Son bir yıl içerisinde kurumda TKY eğitimi alıp almama durumuna göre farklı gruplarda olan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında bir farklılık vardır.

TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile kurumda TKY eğitimi almış olmak arasında bir ilişki olup olmadığı incelenerek hipotezler test edilmiştir.

H₀: Kalite ile ilgili eğitim almış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olarak algılamak arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H₄: Kalite ile ilgili eğitim almış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olarak algılamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılıp katılmama durumu arasındaki ilişki incelenmiş ve H₅ hipotezi test edilmiştir.

H₀: Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmak ile TKY'nin kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₅: Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmak ile TKY'nin kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişki incelenmiş ve H₀ hipotezi test edilmiştir.

H₀: TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₆: TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3.5 Bulgular

3.5.1 Demografik Özellikler

Tablo 3.1 Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	97	51,9	51,9
	Erkek	90	48,1	100

Araştırmaya 97 kadın ve 90 erkek katılmıştır. Araştırmaya katılan kadın (%51,9) ve erkeklerin (%48,1) oranı birbirine oldukça yakındır.

Tablo 3.2 Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
--	--	---------	-------	-----------------

Medeni durum	Evli	113	60,4	60,4
	Bekâr	74	39,6	100

Çalışmada yer alan 187 katılımcının 113'ü evli, 74'i ise bekârdır. Bekâr (%60,4) ve evli (%39,6) katılımcıların oranı birbirine oldukça yakındır.

Tablo 3.3 Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş Grupları	32 yaş ve altı	39	21	21
	33-40 yaş	94	50,5	71,5
	41 yaş ve üzeri	53	28,5	100

Araştırmaya farklı yaş gruplarından toplam 187 kişi katılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı (%50,5) 33-40 yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların %21'i 32 yaş ve altı grubunda, %28,5'i ise 41 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır.

Tablo 3.4 Katılımcıların gelirlerine göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gelir	3000 TL ve altı	45	24,1	24,3
	3001-4000 TL	58	31,0	55,7
	4001-5000 TL	27	14,4	70,3
	5001-6000 TL	18	9,1	79,5
	6001-7000 TL	5	2,7	82,2
	7001-8000 TL	6	3,2	85,4
	8001-9000TL	4	2,1	87,6
	9001 TL ve üzeri	23	12,3	100

Araştırmada yer alan katılımcıların büyük çoğunluğun gelirin 3001-4000 TL arasında olduğunu belirtmiştir (%31,0). 9001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olduğunu belirten katılımcıların oranı %12,3, 4001-5000 TL arasında gelir düzeyine sahip olduğunu belirten katılımcıların oranı %14,4; 3000 TL ve altı gelir düzeyine sahip olduğunu belirten katılımcıların oranı ise %24,1'dir.

Tablo 3.5 Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Düzeyi	İlköğretim mezunu	29	16	16,0
	Lise mezunu	48	26,5	42,5
	Lisans mezunu	95	52,0	94,5
	Lisansüstü	10	5,5	100

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu eğitim düzeyini “lisans mezunu” olarak belirtmiştir (%50,3). İlköğretim mezunu olduğunu belirten katılımcıların oranı %15,5; lise mezunu olduğunu belirten katılımcıların oranı %25,7; lisansüstü mezunu olduğunu belirten katılımcıların oranı ise %5,3’dir.

Tablo 3.6 Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Pozisyon	Memur	88	47,1	47,3
	Şef	37	19,3	66,7
	Müdür	11	5,9	72,6
	Hizmetli	20	10,7	83,3
	Diğer	31	16,6	100

Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı memur olarak çalışmaktadır (%47,1). Şef olarak çalıştığını belirtenlerin oranı %19,3; hizmetli olarak çalıştığını belirtenlerin oranı ise %10,7’dir.

Tablo 3.7 Katılımcıların tecrübelerine göre dağılımları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tecrübe	1 yıldan az	19	10,2	10,3
	1-3 yıl	42	22,5	33,2
	4-6 yıl	58	31,0	64,7
	7-9 yıl	23	12,3	77,2
	10-12 yıl	11	5,9	83,2
	13 yıl ve üzeri	32	16,6	100

Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının hizmet süresi 4-6 yıl arasında yer almaktadır (%31). 1-3 yıl arası hizmet süresine sahip olanların oranı %22,5; 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanların oranı %10,2; 13 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanların oranı ise %16,6 dır.

Tablo 3.8 Katılımcıların kurumlara göre dağılımları

Kurum	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kurum 1	88	47,1	47,1
Kurum 2	51	27,3	74,3
Kurum 3	20	10,7	85,0
Kurum 4	28	15,0	100,0
Toplam	187	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların kurumlara göre dağılımı Tablo 3.8’de yer almaktadır. Tablo 8’e göre, katılımcıların %47’i Kurum 1’de, %27,3’ü Kurum 2’de, %10,7’si Kurum 3’te ve %15’i ise Kurum 4’te çalışmaktadır. İtibari ile değerlendirildiğinde, katılımcıların dağılımlarında, birinci kurumun daha fazla çalışanının araştırma içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle bu durum, ISO belgesine sahip ve bu konuda niteliği olan bir kurum üzerinde, daha sağlıklı verilere ve bilgilere erişilebilmesi adına çalışmaya destek sağlamaktadır

Araştırmada kullanılan ölçeğin tanımlayıcı istatistikleri elde edilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda TKY uygulamalarını içeren ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

3.5.2 TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeye yaran TKY Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Sonuçları

Araştırma kapsamında TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeye yaran TKY Ölçeğinin geçerliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. DFA, ölçme modellerinin geliştirilmesinde kullanılan ve araştırmacılar için önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. DFA, ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Kline, 2011). Bu çalışmada DFA, veri toplamak için kullanılan ölçme araçlarının var olan yapılarının korunup korunmadığını test etmek için kullanılmıştır.

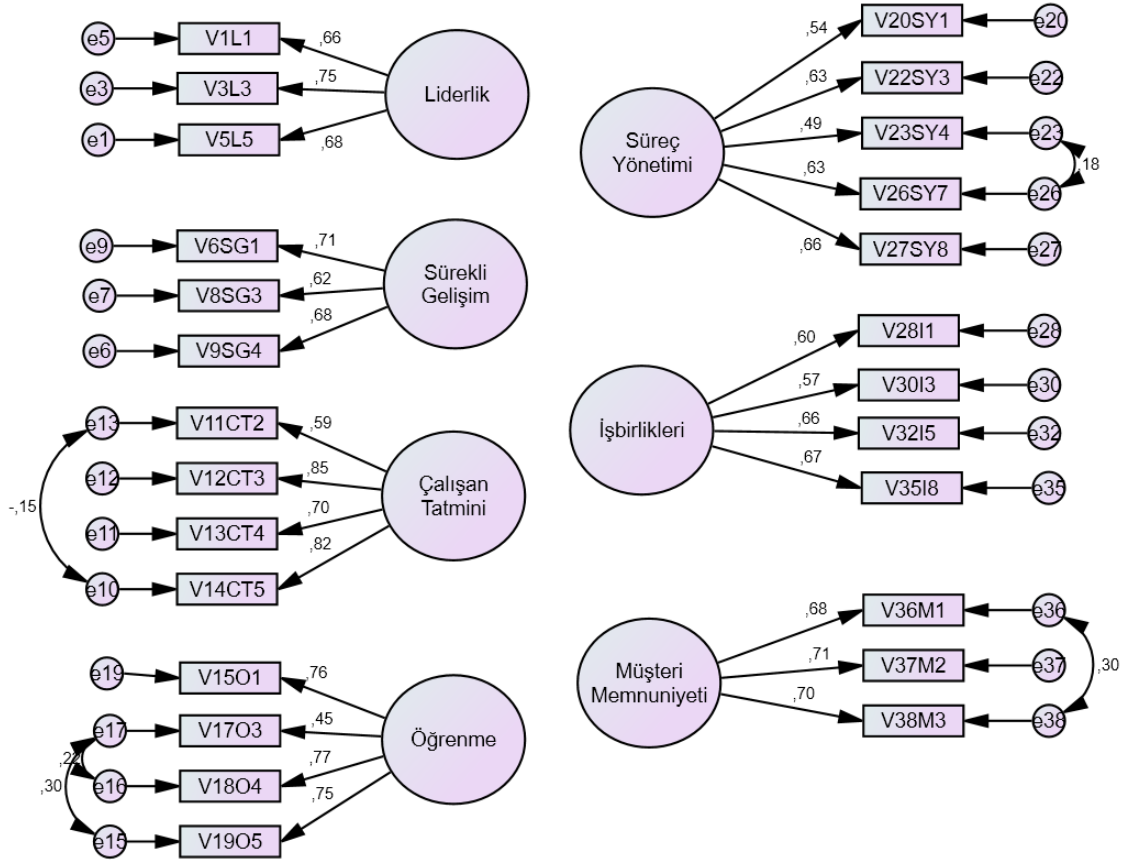
DFA analizi sonucunda bazı maddelerin faktör yüklerinin .33'ün altında değerler aldığı anlaşılmıştır (L2, L4, G2, CT1, O2, Y2, Y5, Y6, I2, I4, I6, I7 ve M4). Bu maddeler tek tek çıkarılarak DFA analizi tekrarlanmıştır. Nihai DFA sonunda elde edilen uyum değerleri incelenmiş ve uyum değerlerinden bazılarının kabul edilebilir düzeyde olmadığı anlaşılmıştır. Daha iyi uyum değerleri elde edilebilmek için modifikasyon indeks değerleri incelenmiş ve uygun maddelerin hataları arasındaki korelasyonlar serbest bırakılmıştır (Şekil 3.1). Bu işlemden sonra DFA tekrar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen uyum değerleri Tablo 3.9'da yer almaktadır.

Tablo 3.9 DFA analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri

Ölçüm	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Uyum Değerleri	
		Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
(χ^2/sd)	≤ 5	1,62	1,50
RMSEA	$<0,08$	0,06	0,05
SRMR	$<0,08$	0,05	0,04
GFI	$>0,85$	0,84	0,85
AGFI	$>0,80$	0,79	0,81

Tablo 3.9'a göre, test edilen yedi faktörlü modelin genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmıştır (Bollen, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Tanaka ve Huba, 1985). Test edilen yedi faktörlü model Şekil 3.1'de yer almaktadır. Modelin yedi faktörlü özün yapısı korunmuştur. Modelde

gösterilen tüm yollar istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). DFA sonucunda Liderlik, Sürekli Gelişim, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Memnuniyeti boyutlarında bulunan maddelerin faktör yükleri sırası ile. 66-.75, .62-.71, .59-.82, .45-.77, .49-.66, .57-.67 ve .68-.71 arasında değerler almıştır.



Şekil 3.1 Yedi faktörlü modele ait DFA sonuçları, $\chi^2=405.92$, $sd=270$, $p<.001$.

TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeye yaran TKY Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.10'da gösterilmiştir. Tablo 10'a göre, ölçek faktörlerinin iç tutarlıklarının yeterli düzeyde olduğunu anlaşılmıştır.

Tablo 3.10 Tablo 10. TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeye yaran TKY Ölçeğinin Faktörlerinin İç Tutarlık Katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	İç tutarlık katsayısı
Liderlik	3 madde	0,74

Sürekli Gelişme	3 madde	0,71
Çalışan Tatmini	4 madde	0,81
Öğrenme	4 madde	0,80
Süreç Yönetimi	5 madde	0,74
İşbirlikleri	4 madde	0,72
Müşteri Tatmini	3 madde	0,78

3.5.3 Hipotezlere Ait Bulgular

Çalışmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların Liderlik, Sürekli Gelişme, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Tatmini alt boyutlarının puan ortalamaları çalıştığı kurumlara göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Kurumlara göre alt boyutların ortalamalarının algılamaları Tablo 3.11’de görülmektedir. Buna göre çalışan tatmininin (3,90) ve müşteri tatmini (3,90) en olumlu değerlendirilen TKY alt boyutları olurken Liderlik en az olumlu değerlendirilen alt boyut olmuştur. Tablo 3.11 ile ilgili dikkat çeken önemli bir husus ise tüm kurumlar için tüm alt boyutların skorlarının orta nokta olan 3’ün üzerinde olmasıdır.

Tablo 3.11 Alt Boyutların Kurumlarına Göre Ortalamaları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Liderlik	Kurum 1	88	3,71	0,72
	Kurum 2	51	3,71	0,73
	Kurum 3	20	3,97	0,65
	Kurum 4	28	4,00	0,64
	Toplam	187	3,78	0,71
Sürekli Gelişme	Kurum 1	88	3,74	0,81
	Kurum 2	51	3,90	0,51
	Kurum 3	20	3,91	0,54
	Kurum 4	28	4,05	0,61
	Toplam	187	3,85	0,69
Çalışan Tatmini	Kurum 1	88	3,80	0,76

	Kurum 2	51	4,01	0,72
	Kurum 3	20	4,07	0,61
	Kurum 4	28	3,93	0,82
	Toplam	187	3,90	0,75
Öğrenme	Kurum 1	88	3,81	0,88
	Kurum 2	51	3,96	0,63
	Kurum 3	20	4,05	0,59
	Kurum 4	28	3,86	0,57
	Toplam	187	3,89	0,75
Süreç Yönetimi	Kurum 1	88	3,76	0,72
	Kurum 2	51	3,98	0,53
	Kurum 3	20	4,07	0,38
	Kurum 4	28	3,89	0,59
	Toplam	187	3,87	0,63
İşbirlikleri	Kurum 1	88	3,87	0,61
	Kurum 2	51	3,85	0,55
	Kurum 3	20	4,00	0,56
	Kurum 4	28	3,76	0,68
	Toplam	187	3,86	0,60
Müşteri Tatmini	Kurum 1	88	3,85	0,62
	Kurum 2	51	3,92	0,69
	Kurum 3	20	4,06	0,58
	Kurum 4	28	3,92	0,57
	Toplam	187	3,90	0,63

Araştırmanın amaçlarından birisi TKY uygulamaları ile ilgili algılamaların kurumlara göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılmasıdır (H₁).

H₁: Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların boyutları algılamaları arasında çalıştıkları kurum açısından bir farklılık vardır.

Elde edilen sonuçlar Tablo 3.12’de yer almaktadır. Tablo 3.12’ye göre, katılımcıların çalıştıkları kurumlara göre; Liderlik, Sürekli Gelişme, Çalışan Tatmini,

Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Tatmini puan ortalamaları farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre, farklı kurumlarda çalışan katılımcıların kurumlarında gerçekleştirilen TKY ile ilgili faaliyetlere yönelik algıları benzer düzeydedir. Tüm alt boyutlar için H_0 kabul edilmiştir.

Dört kurumdan birinde ISO belgelendirmesi bulunmakta iken, farklı kurumlardaki cevaplayıcılar arasında farklılık gözlemlenmemiştir. ISO belgelendirmesinin uygulamaların algılanması açısından bir farklılık yarattığı söylenemez.

Tablo 3.12 TKY ile ilgili faaliyetlerin kurumlara göre karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Kurum	N	X	Ss	Kruskal-Wallis testi anlamlılık değeri	Sonuç
Liderlik	Kurum 1	88	11,15	2,18	,22	Ho Kabul
	Kurum 2	51	11,16	2,18		
	Kurum 3	20	11,90	1,94		
	Kurum 4	28	12,04	1,91		
	Toplam	187	11,36	2,13		
Sürekli Gelişme	Kurum 1	88	11,20	2,42	,36	Ho Kabul
	Kurum 2	51	11,71	1,51		
	Kurum 3	20	11,70	1,63		
	Kurum 4	28	12,18	1,81		
	Toplam	187	11,54	2,06		
Çalışan Tatmini	Kurum 1	88	15,13	3,05	,36	Ho Kabul
	Kurum 2	51	15,98	2,89		
	Kurum 3	20	16,20	2,42		
	Kurum 4	28	15,68	3,29		
	Toplam	187	15,56	2,99		
Öğrenme	Kurum 1	88	15,18	3,53	,51	Ho Kabul
	Kurum 2	51	15,78	2,53		
	Kurum 3	20	16,10	2,36		
	Kurum 4	28	15,39	2,30		

	Toplam	187	15,48	3,00		
	Kurum 1	88	18,82	3,59		
	Kurum 2	51	19,92	2,64		
Süreç Yönetimi	Kurum 3	20	20,35	1,90	,43	Ho Kabul
	Kurum 4	28	19,43	2,96		
	Toplam	187	19,37	3,15		
	Kurum 1	88	15,39	2,44		
	Kurum 2	51	15,33	2,20		
İşbirlikleri	Kurum 3	20	15,90	2,25	,66	Ho Kabul
	Kurum 4	28	14,96	2,73		
	Toplam	187	15,36	2,39		
	Kurum 1	88	11,57	1,85		
	Kurum 2	51	11,76	2,06		
Müşteri Tatmini	Kurum 3	20	12,20	1,77	,38	Ho Kabul
	Kurum 4	28	11,79	1,69		
	Toplam	187	11,72	1,87		

Çalışmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların Liderlik, Sürekli Gelişme, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Tatmini puan ortalamaları çalıştıkları kurumlardaki pozisyonlarına göre karşılaştırılarak incelenmiştir (H₂).

H₂: Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların boyutları algılamaları arasında çalıştıkları pozisyon açısından bir farklılık vardır.

Elde edilen sonuçlar Tablo 3.13'te yer almaktadır. Tablo 3.13'e göre, katılımcıların pozisyonlarına göre; Liderlik, Sürekli Gelişme, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Tatmini puan ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Tüm alt boyutlar için Ho reddedilmiştir ve H₂ kabul edilmiştir.

Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruplar arasındaki anlamlı farklara bağlı olarak ortaya çıktığı, grupların ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, "diğer" ve

“hizmetli” pozisyonlarında bulunan çalışanların liderlik, sürekli gelişme ve müşteri tatmini puan ortalamaları “memur”, “şef” ve “müdür” pozisyonlarında bulunan katılımcılarınkine göre daha düşüktür. Benzer şekilde, “hizmetli” pozisyonunda bulunan çalışanların çalışan tatmini, öğrenme, süreç yönetimi ve işbirlikleri puan ortalamaları diğer tüm pozisyonlarda çalışan katılımcılarınkine göre düşüktür. Son olarak, “diğer” pozisyonunda bulunan çalışanların çalışan tatmini ve öğrenme puan ortalamaları “memur” ve “şef” pozisyonlarında bulunan katılımcılarınkine göre, süreç yönetimi ve işbirlikleri puan ortalamaları ise “memur”, “şef” ve “müdür” pozisyonlarında bulunan katılımcılarınkine göre daha düşüktür.

Tablo 3.13 TKY ile ilgili faaliyetlerin pozisyonlara göre karşılaştırılması

Bağımlı Değişken		N	X	Ss	Kruskal-Wallis testi anlamlılık değeri	Sonuç	Fark
Liderlik	1. Memur	88	11,94	1,77	,00	H0 Red	5-1, 5-2, 5-3, 4-1, 4-2, 4-3
	2. Şef	37	12,11	1,24			
	3. Müdür	11	12,64	2,38			
	4. Hizmetli	20	9,60	1,43			
	5. Diğer	31	9,52	2,50			
	Toplam	187	11,36	2,13			
Sürekli Gelişme	1. Memur	88	12,25	1,53	,00	H0 Red	5-1, 5-2, 5-3, 4-1, 4-2, 4-3
	2. Şef	37	12,00	1,29			
	3. Müdür	11	13,27	1,95			
	4. Hizmetli	20	8,90	1,21			
	5. Diğer	31	10,06	2,35			
	Toplam	187	11,54	2,06			
Çalışan Tatmini	1. Memur	88	16,27	2,54	,00	H0 Red	4-1, 4-2, 4-3, 4-5, 5-1, 5-2
	2. Şef	37	16,81	1,96			
	3. Müdür	11	17,36	3,44			
	4. Hizmetli	20	11,15	1,53			
	5. Diğer	31	14,23	2,72			
	Toplam	187	15,56	2,99			
Öğrenme	1. Memur	88	16,17	2,28	,00	H0 Red	4-1, 4-2,

	2. Şef	37	16,95	2,69			4-3, 4-5, 5-1, 5-2
	3. Müdür	11	17,55	2,66			
	4. Hizmetli	20	11,40	2,21			
	5. Diğer	31	13,65	2,56			
	Toplam	187	15,48	3,00			
Süreç Yönetimi	1. Memur	88	20,38	2,64			
	2. Şef	37	20,49	1,88			
	3. Müdür	11	20,55	2,58			4-1, 4-2, 4-3, 4-5, 5-1, 5-2, 5-3
	4. Hizmetli	20	15,10	2,77	,00	H0 Red	
	5. Diğer	31	17,55	3,03			
	Toplam	187	19,37	3,15			
İşbirlikleri	1. Memur	88	15,89	1,76			
	2. Şef	37	16,51	1,39			
	3. Müdür	11	16,91	2,55			4-1, 4-2, 4-3, 4-5, 5-1, 5-2, 5-3
	4. Hizmetli	20	12,20	1,44	,00	H0 Red	
	5. Diğer	31	14,00	2,98			
	Toplam	187	15,36	2,39			
Müşteri Tatmini	1. Memur	88	12,16	1,55			
	2. Şef	37	12,57	1,21			
	3. Müdür	11	13,09	1,70			4-1, 4-2, 4-3, 5-1, 5-2, 5-3
	4. Hizmetli	20	9,65	1,14	,00	H0 Red	
	5. Diğer	31	10,32	2,04			
	Toplam	187	11,72	1,87			

Çalışmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların TKY'nin boyutları ile ilgili algılamalarının TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumlarına göre farklılaşım farklılaşmadığı incelenmiştir (H₃).

H₃: Son bir yıl içerisinde kurumda TKY eğitimi alıp almama durumuna göre farklı gruplarda olan cevaplayıcıların boyutları algılamaları arasında çalıştıkları pozisyon açısından bir farklılık vardır.

Elde edilen sonuçlar Tablo 3.14'te yer almaktadır. Tablo 3.14'e göre, katılımcıların TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumuna göre; Liderlik, Sürekli

Gelişme, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Tatmini puan ortalamaları anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Tüm alt boyutlar için H_0 reddedilmiş ve H_3 kabul edilmiştir. Buna göre, TKY ile ilgili eğitim alan katılımcıların Liderlik, Sürekli Gelişme, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Tatmini puan ortalamaları eğitim almayanlara göre daha yüksektir. Buradan da anlaşıldığı gibi TKY uygulamaları ile ilgili çalışanların algılamaları, kurumların bazıları TKY uygularken bazıları TKY uygulamamasına rağmen kurumlar bazında değişmez iken, TKY eğitimi alıp almama durumuna göre değişmektedir. Bu durum da TKY eğitiminin önemini göstermektedir.

Tablo 3.14 TKY ile ilgili faaliyetlerin TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumuna göre karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	TKY ile ilgili Eğitim	N	X	Ss	Mann-Whitney U Testi Anlamlılık Değeri	Sonuç
Liderlik	Aldım	109	11,93	1,77	,00	H0 Red
	Almadım	78	10,58	2,35		
	Toplam	187	11,36	2,13		
Sürekli Gelişme	Aldım	109	12,12	1,76	,00	H0 Red
	Almadım	78	10,73	2,17		
	Toplam	187	11,54	2,06		
Çalışan Tatmini	Aldım	109	16,43	2,43	,00	H0 Red
	Almadım	78	14,33	3,28		
	Toplam	187	15,56	2,99		
Öğrenme	Aldım	109	16,20	2,57	,00	H0 Red
	Almadım	78	14,46	3,27		
	Toplam	187	15,48	3,00		
Süreç Yönetimi	Aldım	109	20,23	2,57	,00	H0 Red
	Almadım	78	18,18	3,49		
	Toplam	187	19,37	3,15		
İşbirlikleri	Aldım	109	15,91	1,84	,00	H0 Red
	Almadım	78	14,60	2,84		
	Toplam	187	15,36	2,39		

Müşteri Tatmini	Aldım	109	12,32	1,50	,00	H0 Red
	Almadım	78	10,88	2,02		
	Toplam	187	11,72	1,87		

Bu noktada, katılımcıların tümü için ortak olarak kabul edilebilecek olan nokta, TKY eğitimi almış olmalarıdır. Buna istinaden de bilinç ve algı seviyeleri farklı olsa da TKY konusunda katılımcıların temel bilgilerinin var olduğu görülmektedir.

TKY'nin kamu kurumlarına uygun olup olmadığı konusunda ve TKY uygulamalarının kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna, araştırmaya katılanların %82,4'ü evet, %17,1'si ise hayır cevabını vermiştir. Tablo 3.15.'in çıktılarını bakıldığında, TKY'nin öneminin katılımcılar tarafından kavrandığı ve buna istinaden de kısmen ya da tam olarak eksik gördükleri üzere kurumlarında TKY'nin kurumlarında kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.15 Toplam Kalite Yönetiminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevapların dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	154	82,4	82,8
	Hayır	32	17,1	100

Tablo 3.16 ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna verilen cevapların dağılımı

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurumunuzda kaliteli	Evet	151	80,7	81,2

hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Hayır	35	18,7	100
--	-------	----	------	-----

ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna araştırmaya katılanların %80,7'si evet, %18,7'si ise hayır cevabını vermiştir. Buna istinaden de katılımcılar, kendilerince TKY konusunda bir sınır koymuşlar ve bunu da ISO 9001 belgesi ile gerçekleştirmişlerdir. Katılımcıların büyük bir bölümünün, kurumlarının kaliteli hizmet sunumu konusunda başka bir faktöre ihtiyaç duymadıkları görülmektedir.

Tablo 3.17 TKY'nin gerekliliğine ilişkin görüş ile TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi

		Son bir yıl içerisinde kurumunuzda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	
		Evet	Hayır
Toplam Kalite Yönetiminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	92	62
		85,2%	79,5%
	Hayır	16	16
		14,8%	20,5%
Toplam		108	78
		100 %	100,0%

Tablo 3.17'de TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğu görüşünü belirten katılımcıların %85,2'si TKY ile ilgili eğitim almış, %14,8'si ise TKY ile ilgili eğitim almamıştır. Dolayısı ile TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğu görüşünü belirten katılımcıların çoğunluğunu TKY ile ilgili eğitim alan grup oluşturmaktadır. Diğer yandan TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olmadığı görüşünü belirten katılımcıların %79,5'i TKY ile ilgili eğitim almış, %20,5'i ise TKY ile ilgili eğitim almamıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile Kurumda TKY eğitimi almış olmak arasında bir ilişki olup olmadığı incelenerek hipotezler test edilmiştir.

H4: Kalite ile ilgili eğitim almış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olarak algılamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Soruların “Evet” ve “Hayır” şeklinde cevaplandığı nominal ölçek ile sorulmuş sorularda, değişkenler arası ilişkinin analizi için veri tipi nedeniyle non parametrik korelasyon analizi olan Kendall tau b kullanılmıştır.

Analiz sonuçları Tablo 3.18’de görülmektedir. Tablo 3.18’e göre, iki değişken arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Dolayısı ile TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile Kurumda TKY eğitimi almış olmak arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuca göre, Ho kabul edilmiştir.

Tablo 3.18 TKY'nin gerekliliği ile TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi

Kendall's tau b		Son bir yıl içerisinde kurumunuzda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
Son bir yıl içerisinde kurumunuzda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	Korelasyon katsayısı	1,000	,074
	P	.	,311
	N	186	186
Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Korelasyon katsayısı	,074	1,000
	P	,311	.
	N	186	186

Tablo 3.19 TKY'nin gerekliliğine ilişkin görüş ile TKY ile ilgili çalışmalara katılıp katılmama durumuna göre katılımcıların dağılımı

		Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	
		Evet	Hayır
Son bir yıl içerisinde kurumunuzun kalite ile ilgili çalışmalarına katıldınız mı?	Evet	85 87,6%	69 77,5%
	Hayır	12 12,4%	20 22,5%
Toplam		73 100%	97 100,0%

Tablo 3.19'da TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğu görüşünü benimseyen katılımcıların %87,6'sı TKY ile çalışmalara katılmış, %12,4'ü ise TKY ile ilgili çalışmalara katılmamıştır. Diğer yandan, TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olmadığı görüşünü benimseyen katılımcıların %77,5'i TKY ile ilgili çalışmalara katılmış, %22,5'i ise TKY ile ilgili çalışmalara katılmamıştır. Buna göre, TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğu görüşünü benimseyen katılımcıların büyük bir çoğunluğu TKY ile ilgili çalışmalarda yer almıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılıp katılmama durumu arasındaki ilişki incelenmiş ve H₅ hipotezi test edilmiştir.

H₅: Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmak ile TKY'nin kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho hipotezini test etmek için non parametrik korelasyon analizi olan Kendall tau b testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.20' de görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce

ile Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmak arasında %5 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte, elde edilen anlamlılık düzeyi ($p=0,053$) 0,05 e çok yakındır. Bu sonuca göre, %5 anlamlılık düzeyi için H_0 kabul edilse de %6 anlamlılık düzeyi için red edilmektedir.

Tablo 3.20 Tablo 20. TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılıp katılmama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi

Kendall's tau_b		Son bir yıl içerisinde kurumunuzun kalite ile ilgili çalışmalarına katıldınız mı?	Toplam Kalite Yönetiminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
Son bir yıl içerisinde kurumunuzun kalite ile ilgili çalışmalarına katıldınız mı?	Korelasyon katsayısı	1,000	,142
	p	.	,053
	N	186	186
Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Korelasyon katsayısı	,142	1,000
	p	,053	.
	N	186	186

Tablo 3.21 TKY'nin gerekliliğine ilişkin görüş ile ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumuna göre katılımcıların dağılımı

		Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	
		Evet	Hayır
Son bir yıl içerisinde kurumunuzda ISO 9001 ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	84	70
		87,5%	77,8%
	Hayır	12	20

		12,5%	22,2%
		73	96
	Toplam	100%	100,0%

Tablo 3.21’de TKY’nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğu yönünde görüş belirten katılımcıların %87,5’i son bir yıl içerisinde kurumunda ISO 9001 ile ilgili eğitim almış, %12,5’i ise eğitim almamıştır. Dolayısı ile TKY’nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğu yönünde görüş belirten katılımcıların çoğunluğunu ISO 9001 ile ilgili eğitim alan grup oluşturmaktadır. Diğer yandan, TKY’nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olmadığı yönünde görüş belirten katılımcıların %77,8’i son bir yıl içerisinde kurumunda ISO 9001 ile ilgili eğitim almış, %22,2’si ise eğitim almamıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, TKY’nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişki incelenmiş ve Ho hipotezi test edilmiştir.

Ho: TKY’nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H6: TKY’nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho hipotezini test etmek için non parametrik korelasyon analizi olan Kendall tau b kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.22’ de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, TKY’nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuca göre, Ho kabul edilmiştir.

Tablo 3.22 TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmeme ile son bir yıl içerisinde ISO 9001 ile ilgili eğitim alıp almama durumu arasındaki ilişkinin incelenmesi

Kendall's tau b		Son bir yıl içerisinde kurumunuzda ISO 9001 ile ilgili eğitim aldınız mı?	Toplam Kalite Yönetimi nin kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
Son bir yıl içerisinde kurumunuzda ISO 9001 ile ilgili eğitim aldınız mı?	Korelasyon katsayısı	1,000	,134
	p	.	,069
	N	186	186
Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Korelasyon katsayısı	,134	1,000
	p	,069	.
	N	186	186

TKY'nın boyutları ile ilgili algılamaların, TKY'nin müşteri tatmini boyutu ile ilgili algılamalar üzerine anlamlı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut çalışmada kamu kurumları için TKY ile ilgili uygulamaların ne kadar uygulandığı ile ilgili çalışan algılamalarına başvurulmuştur. Çalışanlara uygulanan anket sonuçlarına göre TKY uygulamaları TKY ölçeği ile tutarlı bir biçimde alt boyutlara ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar Liderlik, Sürekli Gelişme, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Tatmini şeklindedir.

Bununla birlikte araştırmanın amaçlarından birisi TKY boyutları ile ilgili algılamaların belirlenmesi, bu algılamaların farklı kamu kurumlarında farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Yapılan analizde TKY boyutlarını algılama düzeyinin olumlu olduğu gözlemlenmiştir. TKY boyutlarının skorları birbirine çok yakındır. TKY boyutlarının kurumlara göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. TKY boyutları ile ilgili algılamaların kurumlara göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Kurumların bir tanesi ISO belgesine sahip olmasına rağmen kurumlar arasında farklılık olmaması belgelendirmenin önemini olmadığını göstermektedir.

TKY boyutlarının pozisyona göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. TKY boyutları ile ilgili algılamaların pozisyona göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Katılımcıların TKY'nin boyutları ile ilgili algılamalarının TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. TKY boyutları ile ilgili algılamaların TKY ile ilgili eğitim alıp almama durumlarına göre farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Buradan da anlaşıldığı gibi TKY uygulamaları ile ilgili çalışanların algılamaları, eğitim ile farklılaşabilmektedir. TKY uygulamalarına geçmeden önce kamu kurumlarında mutlaka bununla ilgili eğitimler verilmelidir.

TKY'nin kamu kurumlarına uygun olup olmadığı konusunda ve TKY uygulamalarının kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna, araştırmaya katılanların %82,4'ü evet, cevabını vermiştir. Bu rakam kurumlar bazında da birbirine çok yakındır. Bu durumun TKY ile ilgili algılamaların olumlu olduğunu göstermektedir.

Bununun yanında TKY eğitiminin, TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre TKY eğimi almak ile TKY'nin gerekli olduğunu düşünmek arasında ilişki gözlemlenmemiştir.

Çalışan ile ilgili elde edilen bu sonuçların kullanılan örnekleme yöntemi nedeni ile genellenemeyeceğini belirtmek gerekmektedir. Literatüre belirli şekilde etki etmek kaydıyla, bu çalışmanın üzerine inşa edilebilecek ya da bu çalışmadan yararlanabilecek olan diğer çalışmalar ve araştırmacılar için temel alınması gereken nokta, öncelikli olarak toplam kalite yönetiminin kamudaki durumunun incelenmesi adına mevcut verilerin üzerine, onun özel sektör ile bir karşılaştırmasının gerçekleştirilmesidir. Bu sayede çalışma başlığının yeterince geniş bir içerik sahibi olması ve buna istinaden de kamudaki toplam kalite yönetiminin niteliklerinin anlaşılması adına yeterli bir bilgi birikimi ortaya çıkabilecektir.

Bu çalışma ile birlikte literatüre kısmi ölçekte bir katkının olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Buna istinaden söz konusu çalışma ve araştırma, literatürde kısıtlı olarak bulunan kamu yönetimindeki toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla alakalı çalışmaların sayısını arttırmış, çerçevesini genişletmiştir. Özellikle de çalışmanın son bölümünde yer alan anket çalışması, içerik olarak elde edilen bilgiler ve kalite yönetimine dair değerlendirmeler ile alışlagelmiş olan, konuya dair değerlendirme ölçekli çalışmalardan farklı bir şekilde tamamlanmıştır. Yine de bu çalışmaya paralel olarak gerçekleştirilecek olan çalışmalar için bir anket çalışması gerçekleştirilmesi söz konusu olduğu süre zarfında, bunun içerisinde daha fazla kamu kuruluşunun varlığının bulunması ve onların fikirlerinin alınarak hareket edilmesi çalışmanın niteliğinin arttırılmasına yardımcı olacaktır. Bu sebeple de çalışmanın literatüre, kendi sınırlılıkları dahilinde bir katkısı söz konusu olmuş, ancak bunun geliştirilmesi gerekebileceği gerçeği de görülmüştür.

Literatürde toplam kalite yönetimi ile ilgili çalışmalara da ya çok fazla literatür taraması içermekte ya da çoğunlukla özel sektördeki işletmeler üzerine odaklanmıştır. Fakat genele bakıldığında ise konuya dair kamu kuruluşları üzerinde de bir araştırmaya ihtiyaç olduğu görülmüş ve bu sebeple de konu başlığı kamu yönetimi içerisindeki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik olarak

tasarlanmıştır. Bu vesile ile bu çalışma, araştırma açısından kendi üzerine düşen görevi yapmakla birlikte gelecek çalışmalar için de kamudaki toplam kalite yönetimi uygulamalarına daha fazla odaklanılması gerektiği gerçeğini bir kez daha ortaya koymuştur.



EKLER

ANKET FORMU

KAMU KURULUŞLARINDA TKY

<i>Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi (1 ile 5 arasında) belirtiniz</i>					
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum					
1.Üst yönetimdekiler organizasyonun geleceği ile ilgili benzer düşüncededirler.	①	②	③	④	⑤
2.Uzun dönemde sonuç veren aktiviteler ve yatırımlar üst yönetim tarafından az destek görülür.	①	②	③	④	⑤
3.Çalışanlar yönetime katılma şansına sahiptir ve organizasyonun değişimi uygulaması için cesaretlendirilir.	①	②	③	④	⑤
4.Gerektiğinde, orta kademe ve alt kademe yöneticiler, çalışanların kendi başlarına karar almalarına izin vermezler. (Gerektiğinde, çalışanların kendi başlarına karar almalarına orta ve alt kademe yöneticiler izin vermezler.)	①	②	③	④	⑤
5.Üst yöneticiler değişimi tahmin ederler ve buna göre planlamalar yaparlar.	①	②	③	④	⑤
6. Bu organizasyon süreçlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirme konusunda çalışanları teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
7. Çalışanlar mevcut durumu /işleyişi değiştirecek önerilerde bulunma şansına sahip değildir. Bu durum iyi karşılanmaz, teşvik edilmez.	①	②	③	④	⑤
8.Hizmetlerimizin çoğu yakın geçmiş ile kıyaslandığında iyileştirilmiştir.	①	②	③	④	⑤
9.Bu organizasyon hizmetlerini ve süreçlerini geliştirmek ile ilgili iyi bir üne ve tanınırlığa sahiptir.	①	②	③	④	⑤
10.İşimle ilgili görevlerim ve sorumluluklarım kaliteli hizmet vermeme yardımcı olmaz.	①	②	③	④	⑤
11. İşimi seviyorum çünkü yapmak istediğim şeyi yapıyorum.	①	②	③	④	⑤
12.Bu organizasyondaki çalışanlar kendilerini işlerine adanmışlardır.	①	②	③	④	⑤
13. Yöneticiler çalışanların mükemmellik ile ilgili çabalarını görmek isterler.	①	②	③	④	⑤
14. Yöneticiler çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde gösterebilecekleri bir çalışma ortamı yaratırlar.	①	②	③	④	⑤
15. Çalışanlara organizasyonun ne yaptığını veya nasıl yaptığını daha iyi anlaması için eğitimler verilmektedir.	①	②	③	④	⑤
16. Çalışanların çoğu çalıştığımız sektör hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.	①	②	③	④	⑤
17. Çalışanlarımızın çok azı hizmetlerimizi üreten süreçlerimiz ile ilgili bilgi sahibidir.	①	②	③	④	⑤

18. Üst yönetim sürekli eğitimi destekleyen bir ortam oluşturmuştur.	①	②	③	④	⑤
19. Üst yönetim çalışanlara ve müşterilerle ilişkiler ile ilgili eğitimler almaktadır.	①	②	③	④	⑤
20. Hatalı hizmetlerin oluşmasını engellemek bu organizasyonun ortak tutumudur.	①	②	③	④	⑤
21. Bu organizasyondaki süreçlerde süreç içi kontrol ölçütleri yoktur.	①	②	③	④	⑤
22. Yeni hizmetler tasarlanırken kalite en temel özelliştir.	①	②	③	④	⑤
23. Çalışanlar istatistiksel süreç kontrol araçlarını nasıl kullanacaklarını bilmektedirler.	①	②	③	④	⑤
24. Süreçlerdeki varyasyonu açıklamak işletmede bir analiz tekniği olarak kullanılmaz.	①	②	③	④	⑤
25. Organizasyonda sayısal kotalar çalışan performansını ölçmede tek kriter değildir ve bu kriter önemli bir kriter değildir.	①	②	③	④	⑤
26. Yöneticiler çalışanların en yüksek performanslarını sergileyebilmeleri için onları nasıl motive edeceklerini bilirler.	①	②	③	④	⑤
27. Yöneticiler hizmetin toplam maliyetini düşünürler.	①	②	③	④	⑤
28. Yönetim tedarikçiler ile işletmemiz arasındaki iletişimsizliklerin üzerinde durur, bunları iyileştirmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
29. Yönetim az sayıda tedarikçinin kullanımını teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
30. Tedarikçi seçiminde kriter tek başına maliyet değildir, kalite de önemli bir kriterdir.	①	②	③	④	⑤
31. Takım çalışması genel geçer çalışma yöntemidir.	①	②	③	④	⑤
32. Her çalışan süreçlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ile ilgili katkı yapmaktadır.	①	②	③	④	⑤
33. Yöneticiler karar alırken büyük resme, bütün resme bakarlar.	①	②	③	④	⑤
34. Çalışanlar öneri getirme, fikirlerini söyleme konularında çekimserdirler.	①	②	③	④	⑤
35. Yöneticiler organizasyon içindeki tüm bilgi akışının doğru ve güvenilir olması konusunda ısrarlıdır.	①	②	③	④	⑤
36. Süreçlerimiz ve faaliyetlerimizde odak noktamız müşterilerimizin tatminidir.	①	②	③	④	⑤
37. Yöneticiler müşteri tatminini iyileştiren aktiviteleri teşvik etmektedir.	①	②	③	④	⑤
38. Yaptığımız en önemli şey müşterilerimiz tatmin etmek ve beklentilerini karşılamaktır.	①	②	③	④	⑤
39. Yöneticilerimiz müşteri tatmininin önemsemezler.	①	②	③	④	⑤

Cinsiyet/ Medeni durum / Yaş	Kadın Erkek	Evli Bekâr	Yaş: (.....)
Hane Geliriniz?	3000 TL ve altı 3001 – 4.000 TL 4.001 – 5.000 TL 5.001 – 6.000 TL	6.001 – 7.000 TL 7.001 – 8.000 TL 8.001 – 9.000 TL 9.001 TL ve üzeri	
Öğrenim Durumunuz: (En son mezun olduğunuz okul)	İlköğretim mezunu Lise Mezunu	Üniversite (lisans) mezunu Lisans Üstü	
Pozisyonunu	Memur Şef Şube Müdürü	Müdür Hizmetli Diğer	
Kurumda kaç yıldır çalışmakta sınız?	1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl	7-9 yıl 10-12 yıl 13 yıl ve üstü	

Son bir yıl içerisinde kurumunuzda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	Hayır
Son bir yıl içerisinde kurumunuzda ISO 9001 ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	Hayır
Son bir yıl içerisinde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili ders aldınız mı?	Evet	Hayır
Toplam Kalite Yönetimi nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	Hayır
ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	Hayır
Son bir yıl içerisinde kurumunuzda kalite ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	Hayır
Son bir yıl içerisinde kurumunuzun kalite ile ilgili çalışmalarına katıldınız mı?	Evet	Hayır

KAYNAKÇA

- Açikel, C., Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011.
- Akgül, A., Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı Yayını, Ankara, 1998.
- Aksoy, U. A. ve Çabuk, A., KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 16, 2006, ss. 39-57.
- Aytekin, S., Tam Zamanında Stok Yönetimi (Just-In-Time) Felsefesinin Hastane İşletmelerine Uygulanabilirliği Ve Bir Üniversite Hastanesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 21, 2009, ss.102-115.
- Balcı, A., Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar, S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, ss.196-211.
- Balcı, A., Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri, "Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite" içinde, C.C. Aktan ve U. Saran (editörler), Ankara: Hizmet-İş Sendikası Yayını, 2005, ss. 19-38.
- Bengisu, M., Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Journal of Yasar University, Cilt: 2, Sayı: 7, 2007, ss. 739-749.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.

Bozkurt, R. Ve Odaman, A., ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.

Canbolat, Y. B., Azerbaycan'da İlk Kalite Çemberleri Uygulaması, *Journal of Qafqaz University*, Vol. 3, No. 1, 2000, 111-122.

Çetin, O. ve Özçakar, N., Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 1, 2014, ss. 351-372.

Çetin, N., Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 23, 2008, 74-84.

Çukurçayır, M. A. ve Sipahi, E.B., Yönetim Yaklaşımı Ve Kamu Yönetiminde Kalite. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 50-51, 2003, ss. 35-66.

Delice, E. K. ve Güngör, Z., “Kalite Fonksiyon Yayılımı için Yeni Bir Yaklaşım: Bir Uygulama” *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Akademik Bilişim*, 30 Ocak - 01 Şubat 2008, ss. 193-198.

Demirkaya, H., Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2002, ss. 169-187.

Doğaner, M. ve Yüksel, F., Pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi, *GOU Ziraat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2003, ss. 69-80.

Ekinci, F., Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. Sayı 155, 2008, ss. 175-185.

- Erdem, B., İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 15, 2006, ss. 65-94.
- Erdil, O., Keskin, H. ve Zehir, C. Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı Ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, ss. 43-54.
- Erkılıç, T. A., Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, GAU J. Soc. & Appl. Sci., Vol: 2, No: 4, 2007, ss. 50-62.
- Erşan, A. A., İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Gencel, U., Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 3, 2001, ss. 164-218.
- Güller, H., Kamuda Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde Toplam Kalite Yönetimi Perspektifiyle Başlatılan Çalışmaların İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Güllü, E. ve Ulcay, Y., Kalite Fonksiyonu Yayılımı Ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, 2002, ss. 71-91.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

İlğan, A. vd., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 35, 2008, ss. 72-92.

Kağnıcıoğlu, H., Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtar: Müşteri Odaklılık. Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt 2, Sayı 1, 2002, ss. 78-90.

Kök, S. B., İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006, ss. 291-310.

Kubalı, D., 1998, Toplam Kalite Yönetimi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 28, 1998, ss. 114-129.

Muter, N. B. ve Kayalıdere, G., Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 2003, ss. 141-157.

Mücahit, Ç. ve Hacı, D., Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 24, 2011, ss. 1-22.

Naktiyok, A. ve Küçük, O., Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, 2003, ss. 43-65.

Oğuz, T., İstatistiksel Kalite Kontrolü Yönetim Metodolojisine Dönüştüren Kalite Gurusu: W. Edwards Deming, Kurgu Dergisi, Sayı: 18, 2001, ss. 279-293.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M. A., Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri Ve Muğla Tedaş Müessese Müdürlüğü Örneği, Mevzuat Dergisi, Yıl 6, Sayı 64, Nisan 2003, <http://www.mevzuatdergisi.com/2003/04a/01.htm>

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö., Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2014, ss. 251-281.

- Özçakar, N., Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1, 2010, ss. 106-124.
- Özdaşlı, K., Toplam Kalite Yönetimi Ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay, Akademik Bakış, Sayı: 10, 2006, ss. 1-16.
- Özgüner, M. ve Özgüner, Z., Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 21, 2015, ss. 437-449.
- Özeroğlu, A. İ., Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi, Tarih Okulu Dergisi (TOD), Yıl 8, Sayı 21, 2015, ss. 539-581.
- Özsalmanlı, A. Y., Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 13, 2005, s. 137-146.
- Parlak, S., İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa, 2004.
- Peker, Ö., Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 1996, ss. 41-57.
- Saran, U. Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Türk İdare Dergisi, Cilt: 431, 2001, ss. 1-21.
- Savaş, O., Tam Zamanında Üretim Sisteminin Gerektirdiği Maliyet Muhasebesinin Temel Nitelikleri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, 2003, ss. 203-218.
- Sezer, Ö., Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 4, Sayı 8, 2008, ss. 147-171.

Şimşek, H., Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.

Topaloğlu, C. ve Kaya, U., Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kuramsal Bir Değerlendirme, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2008, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 23-50.

Yıldız, G., Ardıç, K., Benchmarking (Kıyaslama), *Yönetim Ve Organizasyon*, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998.

Yılmaz, M., Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği, *Uzman Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003.