

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

98882

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BELEDİYELERE
UYGULANABİLİRLİĞİ VE MALATYA YÖRESİNDE
ALAN ARAŞTIRMASI

BİLAL SUCUBAŞI

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

MALATYA 2000

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.YÖNETİM	1
1-1 Yönetimin Tanımı.....	1
1-2 Yönetimin Tarihi.....	2
1-3 Yönetim Faaliyetlerinin Özellikleri.....	3
1-4 Yönetimin İlkeleri.....	4
1-5 Yönetim Fonksiyonları.....	6
1-6 Yönetim Teorileri	8
2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	14
2-1 KALİTE.....	14
2-1.1 Kalitenin Tanımlanması.....	14
2-1.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	17
2-2 TIPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI VE TOPLAM KALİT YÖNETİM YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ.....	19
2-2.1 Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı.....	19
2-3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ, İLKELER VE..... ÖĞELERİ.....	24
2-3.1 Toplam Kalite Yönetim Felsefesi.....	24
2-3.2 Toplam Kalite Yönetim İlkeleri.....	25
2-3.3 Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Öğeleri.....	27
2-4 TOPAM KALİTE YÖNETİM ARAÇLARI.....	29
2-5 TOPLAM KALİTE YÖNETİM ÖNCÜLERİ.....	41
2-6 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ.....	52
2-7 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ ... KARŞILAŞTIRILMASI.....	54
2-8 TOPLAM KALİTE YÖNETİM BAŞARISINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER.....	59
2-9 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN SAĞLADIĞI YARALA.....	65
2-10 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULAMA GÜÇLÜKLERİ.....	67

İKİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELER

1.KAMU YÖNETİMİ.....	75
1-1 Merkezden Yönetim.....	76
1-2 Yerinden Yönetim.....	78
2.YEREL YÖNETİM.....	83
3.TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİM.....	87
3-1 Genel Özellikler.....	87
3-2 Yerel Yönetim Sistemimiz.....	88
4.İL ÖZEL İDARELERİ.....	88
5.BELEDİYELER.....	92
5-1 Belediyelerin Kurulması.....	92

5-2 Belediyelerin Organları.....	93
5-3 Belediyenin Görevleri.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YEREL YÖNETİMLERE UYGULANABİLİRLİĞİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN YEREL YÖNETİMLERE UYGULANABİLİRLİĞİNİN İPUÇLARI.....	102
1-1 Toplam Kalite Yönetim Organizasyonu.....	107
1-2 Toplam Kalite Yönetim Organizasyon Yapısı.....	107
1-3 Toplam Kalite Yönetim Tekniklerinin Uygulanması.....	110
1-4 Organizasyonların Toplam Kalite Yönetimi'ni Geliştirirken Hatırından Çıkarmamaları Gereken Notlar.....	111
1-5 Başarılı Toplam Kalite Yönetim Programlarının Ortak Özellikleri.....	112
1-6 Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulamasında Karşılaşılan Kamu Sektörü İle İlgili Sorunlar.....	114
2. BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ.....	116
2-1 Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Hizmetinde Kalite.....	117
2-2 Kamuya Hizmet Üreten Kuruluşlar Ve Toplam Kalite Yönetimi.....	118
2-3 Kamu Yönetimi Ve Siyasal İktidar.....	119
3. BELEDİYELER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	120
3-1 Belediyeler Açısından Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Yeniden Tanımlanması.....	120
3-2 Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi.....	122
3-3 Belediye Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi.....	126
3-4 Toplam Kalite Yönetimine Başarılı Bir Örnek.....	128

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1- ÇALIŞMANIN AMACI.....	134
2- ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	134
2-1 Çalışmaya İlişkin Varsayımlar.....	134
3- ANA KÜTLE (EVREN) VE ÖRNEKLEM.....	135
4- BİLGİ TOPLAMA VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	135
5- ARAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	135

UYGULAMA

1- ANKET SORULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	137
2- SONUÇ.....	161
3- ÖNERİLER.....	163
4- ANKET SORULARI.....	164
5- KAYNAKÇA.....	170

GİRİŞ

Sürekli bir gelişme gösteren yönetim bilimi son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi gibi dinamik ,sürekli gelişmeye açık ve işletmeyi her alanı ile kuşatan bir yönetim biçimine ulaştırmıştır. Bir çok bilim adamı Toplam Kalite Yönetimini yeni bir felsefe, yeni bir ideoloji olarak değerlendirmektedirler.

Toplam Kalite Yönetimi yalnız işletmeler için değil toplumun tüm alanına hitap eden bir yapıdadır demek yanlış olmaz. Bu durumda yeni dünya düzeninde etkin bir rol oynamasını kaçınılmaz bir hale getirmektedir.

Biz çalışmamızı Toplam Kalite Yönetiminin yeni yeni uygulama alanı bulduğu kamu kuruluşlarından yerel yönetim birimi olan belediyeler üzerinde yoğunlaştırdık. Belediyeler sınırını da daraltarak üniversitemizin içerisinde bulunduğu bölge olan Malatya ve bağlı belediyelerinde bir alan araştırması yapmaya çalıştık.

Gerek ders döneminde gerekse tez döneminde yardımlarını esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Yrd. Doç Dr Ali AKSOY, bölüm hocalarım Sayın Doç Dr Mehmet DİKİCİ, Sayın Doç Dr. Mehmet DEMİRBAĞ' a ve anket çalışmasının analiz edilmesinde yardımcı olan Araştırma Görevlisi Sayın Hakan TÜRKAY' a teşekkürleri borç biliriz.

Ayrıca teorik kısım ile ilgili çalışmalarımızın her aşamasında öneri ve kontrolleri ile yardımlarını esirgemeyen Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğretim Görevlilerinden Sayın Prof. Dr Ömer PEKER' e de teşekkür ederim.

1.YÖNETİM

1.1.Yönetimin Tanımı:

Sanatların en eskisi olarak nitelendirilmesine karşılık, yönetimin bir bilim dalı olarak ortaya çıkması nispeten yenidir. Bu yüzden yönetim bilimi ile ilgili kavramlar tam olarak açıklığa kavuşmamış ve yazarlar arasında üzerinde henüz görüş birliğine varılan ortak bir yönetim tanımına ulaşılamamıştır.(ŞİMŞEK,1994;6) Belirli bakış açılarına sahip yazarların geliştirdikleri yönetim tanımlarına bakıldığında , bu farklı bakış açılarından kaynaklanan bir karışıklığın olduğu görülmekte ve farklı yönetim tanımlarına rastlanmaktadır. Ancak bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmektedir. Olağan karşılanma sebebi ise yönetimin, ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı(TERRY,1960;19) olarak algılanmasıdır. Ayrıca bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bu durum yönetim konusunda farklı ama bir birini tamamlayan ve çoğu kez kısmi bakış açılarını yansıtan birden fazla tanımın ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. . Nitekim, yönetim kavramı ile bazen bir süreç ifade edilmekte, bazen bu sürecin unsurları olan organlar – kişi veya grup - anlaşılakta bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunu yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. (KOÇEL,1993;8)

Yönetim kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder.(TOSUN,1978;5)

Yönetimi insansal bir süreç olarak gören bir tanım şu şekilde yapılmıştır: “yönetim, bir gurup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır.”(EREN,1993;3)

Yönetime uygulama ve sanat olarak bakan yazarların yönetim tanımı: “Yönetim, sezgi, muhakeme, tecrübe ile edinilen ve yönetim biliminin sağladığı

bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba”(BARANSEL,1983;27) olarak ifade edilmiştir.

“Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyettir.”(TERRY,1972;129) görüşündeki yazarların yönetime süreç olarak bakmalarından kaynaklanan yönetim tanımları: “Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların; planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanması(SİSK,73;13) olarak ifade edilmektedir.

Oysa yönetim bunlarla sınırlı olamaz. Şu halde yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı bir biriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. (EREN,1993;3)

1.2. Yönetimin Tarihçesi

Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonrada kendi aralarında işbölümü yaparak yöneten – yönetilen veya önder-izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu varola gelmiştir. İlk insanın zorbalara, güçlülere ve vahşi hayvanlara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya geldiği gerçeği dikkate alınır, yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir.(ŞİMŞEK,1994;6)

Yönetim uygulamalarının toplumsal yaşam kadar eski olmasına karşılık, bir bilim olarak yönetimin XX. Yüzyılda doğduğu anlaşılmaktadır.

Bu nedenle yönetim, asırlarca sezgi ve tecrübeye dayalı olarak el yardımıyla uygulanan, çıraklık ve sınama-yanılma yöntemiyle öğrenilen bir sanat niteliğini taşımıştır.(BARANSEL,1983;5)

Milâttan önceki devirlere kadar gerilere giden yönetim düşüncesi, bu uzun süre boyunca, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve siyasal gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiş, içeriği ve bilimsel niteliği değişmiştir.(BARANSEL,1989;8)

İnsanların çoğalmasıyla birlikte, işbirliğini gerçekleştirmek ve çeşitli faaliyetleri bu şekilde yapmak için kurulan ,<<sosyal>> bir bulgu ve araç(LITTERER,1973;5) niteliğini taşıyan örgütlerin, iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, dini ve siyasi amaçlarının, tarihi çağlar ve olaylar neticesinde karmaşıklaşması, değişmesi veya gelişmesi yönetim düşüncesinin de değişmesine ve gelişmesine yol açtığı görülmektedir.

Toplumsal yaşam kadar eski bir sanat olarak ifade edilen yönetim olgusu, özellikle XVIII. Yüzyılın sonlarına doğru gerçekleşen sanayi devrimiyle çok büyük önem kazanmış, günümüzde ise "evrensel bir süreç, ve gelişmekte olan bir bilim" (BARANSEL,1983;25)haline gelmiştir.

1.3. Yönetim faaliyetlerinin özellikleri:

Yönetim faaliyetinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür. (ÖZALP,1997;108)

1.Yönetim faaliyetinin gerçekleşebilmesi için birden fazla kişiye, yani bir gruba ihtiyaç vardır.

2.Yönetim faaliyeti her şeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim faaliyetinin temel nedenidir.

3.Yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi ve böylece işletmenin amacına ulaşması söz konusudur. İşbirliği; beraberce çalışmayı,karşılıklı yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlar.

4.Yönetim, uzmanlaşmayı da sağlayacak olan iş bölümünün nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.

5.Yönetimde iş birliği içinde olan bireylerin birbirleriyle çatışma ortamı yaratmadan çalışmaları esastır. Faaliyetlerin başarıya ulaşması için iyi bir koordinasyon sistemi kurmak gereklidir. Fakat bu her zaman mümkün değildir.

6.İnsanlar bir organizasyonda çalışırken her birey aynı yetkiye sahip olursa işler yürümeyebilir. Diğer yandan bireylerin kendi istekleriyle kor dineli bir biçimde hareket etmeleri çok az karşılaşılan bir durum olduğundan bir çok durumlarda yetki kullanılması zorunlu hale gelir. Bunlardan dolayı yönetim bir yetki faaliyetidir.(TİKİCİ,1996;4)

1.4. Yönetim İlkeleri

Yönetim ilkeleri denilen çerçeveye ilgili bilgiler, politik, askeri ve dinsel kurumlarda yüzyıllardan beri, sınai ve ticari kuruluşlarda ise Sanayi Devrimi'nden bu yana durmadan geliştirilmektedir. Bu ilkelerle ilgili ilk kitaplar yirminci yüzyıla girilirken, Bilimsel Yönetimin yaratıcısı ve bir deyişle babası olan Amerikalı makine mühendisi Frederick W. Taylor ile maden mühendisliği eğitimi alıp büyük bir madencilik firmasının genel müdürlüğüne kadar, yükselmiş olan Henri Fayol gibi insanlar tarafından kaleme alınmıştır.(WEAVER,1977;12)

Klasik (geleneksel) organizasyon teorilerinin öncülüğünü yapan yönetim bilimcilerin ortaya koydukları yönetim ilkelerini önem sırası gözetmeksizin aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1.4.1. İşbölümü: Etkinlik ve verimliliği artırmak için öncelikle iş görenlerin görevleri ve bu görevlerden doğan işleri ayrılmalı ve belirlenmelidir. İşbölümü sayesinde iş gören eğitimi ve uzmanlaşma daha kolay olmaktadır.

1.4.2. Departmanlara (bölümlere) ayırma : İşbölümü kararlaştırıldıktan sonra, belirli özelliklere sahip işler bir araya getirilerek departman veya bölümlerin oluşturulması gerekecektir.

1.4.3. Emir - Komuta Birliği : Emir-Komuta birliği ilkesi,bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını ön görmektedir. Kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir.

1.4.4. Hiyerarşik Yapı : İşler ve mevkiler yetki ve sorumlulukların aşığı doğru zincirleme bir şekilde derece derece indiğı hiyerarşik bir yapı şeklinde örgütlenmeli ve bu işleri yapanlar da emir-komuta birliğı ilkesine göre kimden emir alacaklarını, kime karşı sorumlu olacaklarını bilmelidirler.

1.4.5. Kontrol Alanı : Üstün kontrol yani denetim alanı iyi belirlenmelidir. Üste denetleyemeyeceğı kadar ast bağlanmamalı, denetleyebileceğinden az ast bağlanarak ta üst boş bırakılmamalıdır.

Kontrol alanını belirleyen faktörler arasında şunlar sayılabilir:

- Örgüt kademesi ,
- Yapılan işin niteliğı,
- Standartlaşma derecesi,
- Astların nitelikleri ve yetenekleri,
- Kurmay hizmetlerin varlığı,
- Coğrafi yakınlık,
- Gerekli koordinasyon derecesi,
- İşlerin karmaşıklığı

Bu faktörler işletmeden işletmeye değışmektedir.(KOÇEL,1993;117)

1.4.6. Yetki ve Sorumluluk Denkliğı: Bir kimse kaynakları kullanma ve serbestçe anlaşmalara girme konusunda ne dereceye kadar yetkili kılınmışsa o ölçüde sorumluluğına sahip olmalıdır. Üstler, astlarına dağıttığı yetkilerden kendileri de sorumlu olmalıdırlar.

1.4.7. Amaç Birliğı: Genel amaç belirlendikten sonra, bölüm ve kısımların alt amaçları da belirlenerek örgüt içinde amaç yönünden bir birlik sağlanarak uyum

oluşturulmalıdır. Bu sayede örgütün amaçlarına ulaşmakta bölümlerin faaliyetleri kolaylaştırılır.

1.4.8. Yetki Devri: Astların kendilerinden beklenen faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için üstler yetkilerinin bir kısmını onlara tanımalıdır. Bu yetkiler icra etme veya harekete geçme ile ilgili olduğu kadar araştırma yapma, karar verme, plan ve program yapma ile de ilgili olabilir.(EREN,1993;118)

1.5. Yönetim Fonksiyonları

Yönetimin işlevleri planlama, organize etme (örgütleme),

Yürütme, koordinasyon ve kontrol (denetim) olarak beş grupta toplanabilir.

1.5.1. Planlama

Plan, amaç ve hedefleri toplamak demektir. Örgütün geleceğiyle ilgili kararlar almaktır. Bu kararların özelliği gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılacak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak “plan bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tarif edilebilir. İşte planlama bu noktada erişilmek istenen durumlara, alınan kararlara arzu edilen ve gerçekleştirilmesi istenen amaç ve hedeflere nasıl, hangi maliyetle, hangi sürede kim tarafından, ne zaman ulaşılabilir sorularına aranan cevaplardır.

Planlamanın iki temel özelliği göze çarpmaktadır.

Bunlardan ilki planlamanın, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır.

İkinci olarak göze çarpan özellik ise planlama amaç, risk ve varsayımlar arasındaki ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konması, tartışması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir.(KOÇEL,1993;60)

1.5.2. Organizasyon

Organizasyon terimi iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyon, ikincisi ise organizasyon bu yapının oluşturulması sürecini. Bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini ifade edebilir.(KOÇEL,1993;15)

Planlama gerçekleştirildikten sonra,planlamaya uygun yapının,iskeletin ve planlanmış ilişkilerin oluşturulmasına yani organizasyona yönelinir. İyi bir yönetimin plan çıkarttıktan sonra atacağı ilk adım budur. Re organizasyona gitmek.

İşler ve insanlar,iş bölümü ilkesine uygun bir işlevler hiyerarşisi şeklinde düzenlenir. İnsanlar kavrayış derecelerine göre, aşağı kademelere çok daha fazla sayıda alacak biçiminde yerleştirilir. Bu şekilde bir hiyerarşik düzenlemeye gidilir. Organizasyonu sağlama ve yönetmede hiyerarşik düzenlemenin en iyi yol olduğu, genel geçer bir doğru olarak kabul edilmektedir.(WEAVER,1977;27).

1.5.3. Yürütme

Kuruluş ve işleyiş planları, amaçları ve örgütsel düzeni hazırlanmış bir işletmede sıra örgütün yürütülmesi veya harekete geçirilmesine gelir.

Yürütme veya yönetme de denilen bu fonksiyon, astların kısa ve uzun dönemde etkili ve verimli bir biçimde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim işlevlerinin tümünü içine alır. Amaçlara ulaşmak için örgütlenmiş çabaları harekete geçiren bir işlev olan yürütmenin içeriği, emir verme ve uygulatma, astlara önderlik etme ve onların çabalarını amaçlar istikametinde yönlendirme veya emir verme, eğitme, güdüleme ve örgütte disiplini sağlama çabalarının tümü(ŞİMŞEK,1994;206) olarak ifade edilebilir.

1.5.4. Koordinasyon (Eş güdüleme)

Koordinasyon, bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını arttırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi zaman bakımından ayarlamayı ortak

amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçiş kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını sağlar.

Örgütlerde etkin bir koordinasyon sağlanabilmesi için iyi ve basit bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir haberleşme düzeninin kurulması, gönüllü eş güdüleme, etkili gözetim, yetki devri vb. pek çok araç kullanılabilir.(ŞİMŞEK,1994;268)

1.5.5 Kontrol

Yönetimin belli başlı beş temel işlevlerinin sonuncusu olan kontrol işleviyle, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı belirlenmekte ve planlanan amaçlar (standartlar) ile gerçekleşen hedefler (fili sonuçlar) arasında fark varsa bunun miktarı ve nedenleri araştırılmaktadır. Buradan hareketle kontrol aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz :

- Amaç, plan ve politikaların ışığında standartların belirlenmesi,
- Yapılan faaliyetlerin (mevcut başarının) ölçülmesi,
- Mevcut faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenen standartlarla

karşılaştırılması(ŞİMŞEK,1994;278)

1-6 Yönetim Teorileri

Yönetim ve örgütlerle ilgili araştırmalar ve çeşitli disiplinlerin yönetim düşüncesine katkıları(BARANSEL,1983;90)sonucu yönetim işi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar Klasik (geleneksel) Teori, Davranışsal (Neo – Klasik) Teori ve Modern (Sistem ve Durumsallık) Teoriler olarak gruplandırılabilir.

1.6.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Teorisi

Klasik organizasyon teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç ayrı yaklaşım öncülüğünü Frederic Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci, Yaklaşımı ve öncülüğünü

Max Weber'in yaptığı Bürokrasi yaklaşımıdır.(HİLL,1973;130)

Klasik Teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır.

Rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilmesi,

Formal organizasyon yapısının oluşturulması.(KOÇEL,1993;112)

Klasik teori sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu işlemiştir.(HARRİSON,1978;244)

1.6.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisinde kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı görüşünden hareket eden Taylor, İşlerin dizaynı ve yazılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanmıştır. Daha sonra bu inancını uygulamaya aktarmış ve 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetim İlkeleri başlıklı kitabı ile de düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır.

Taylorizm veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır:

- Gelişigüzel çalışma değil, bilim,
- Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon,

- Kişisel değil, yardımlaşma

- Düşük verim değil maksimum output,

- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.(LUTHANS,1981;11)

Bilimsel yönetim yaklaşımı daha çok organizasyonun alt kademelerinde, işyeri düzeyimde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularda ilgili ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkelerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları bu yaklaşımı kısa sürede yaygın hale getirmiştir. Bu yaklaşımın ilkeleri bu gün için de geçerliliğini korumaktadır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının organizasyon teorisine iki yönden katkısı olmuştur. Birincisi iş dizaynı ve standartlaştırma ile ilgilidir. İkincisi ise Taylor tarafından önerilen fonksiyonel form enlik kavramıdır.(KOÇEL,1993;115)

16.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim kuramının ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Fransız mühendis ve yönetim bilimcisi Henri Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" (Administrative Process Theory) dir. Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı (yapısı) ve yönetim ilkelerini geliştirmeye çalışmıştır. Başka bir deyişle "Yönetim Süreci Yaklaşımı", karmaşık örgütlerin yapılandırılması ve yönetimi konusunda yol gösterici bir takım ilkeler bulma ihtiyacından kaynaklanmıştır.

Yönetim süresi yaklaşımı ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu açıdan bakıldığında, bunun,bilimsel yönetimin bir devamı olduğu onu bazı yönlerden tamamladığı ileri sürülebilir. Ancak, yönetim süreci yaklaşımı yalnızca işletmenin statik yönünü oluşturan örgüt yapısının çeşitli yönleriyle değil,fakat aynı zamanda işletmenin dinamik yönünü oluşturan yönetimin bütün alanları ile ilgili belirli ilkeler geliştirmeye çalışmış olması açısından da Bilimsel Yönetimden ayrı ve ondan daha kapsamlı bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır.

Fayol,etkili bir örgütsel yapı ve işleyişin sağlanmasına yönelik ilkeleri ağırlık verici bir yaklaşım geliştirmeye çalışmıştır(ŞİMŞEK,1994;49)

1.6.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı :

Klasik örgüt ve yönetim kuramının üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyologu Max Weber tarafından geliştirilen "Bürokrasi Yaklaşımı" olmuştur. Bir örgütsel yapı, model veya yaklaşımı olarak Bürokrasi; ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimini ve düzenini ifade eder. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde ortaya konabilir.(ŞİMŞEK,1994;54)

Bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir.(KOÇEL,1993;131)

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağıyla ilgili, olarak ayrıntılı ilke ve yöntemlerin geliştirilmesi,
- Gayri şahsi ilişkiler : Weber'e göre bir personelin rasyonel olarak; herhangi bir kırgınlık veya aşırı arzu göstermeden, hissi bir bağ geliştirmeden davranması gerekir.

Bu özellikleri model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir.(EREN,1993;18)

1.6.2. Neo – Klasik Yönetim Teorisi

1900'lerin başında ortaya çıkan klasik (geleneksel) yönetim kuramları,1930'lara kadar gerek Amerika gerekse Kıta Avrupa'sında örgütlerin yapı ve işleyişine yön veren tek kuramsal model olarak süre gelmiştir. Ancak,bir yandan 1929'da başlayıp dünyayı sarsan Ekonomik Bunalımın etkisiyle bir yandan da işletmelerde çeşitli örgütlenme sorunlarının artması sonucu olarak geleneksel örgüt ve yönetim kuramının eksiklikleri ve yetersizlikleri her geçen gün daha çok duyulur hale gelmiştir.(ŞİMŞEK,1994;81)

1.6.2.1. Genel Özellikleri :

Neo – Klasik Organizasyon Teorisinin en önemli özelliği, klasik Teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla Bu teori, klasik teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir. Neo – Klasik yaklaşımın organizasyon konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yaşı ile davranışı arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Neo – Klasik teori bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir.

Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın ana fikri bir organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal gruplar ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.

Davranışsal yaklaşım organizasyonları çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını göstermiştir.

Davranışsal yaklaşımın ele aldığı başlıca konular şunlar olmuştur: İnsan davranışı, kişiler arası (beşeri) ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları informal organizasyon, algı ve tutumlar, motivasyon, önderlik, organizasyonlarda değişim ve gelişme.

Neo – Klasik Teorinin gelişmesine başta Elton Maya, Fritz Roethlisberger, Rensis Likert, Chester Bernard, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur(KOÇEL, 1993;142)

1.6.3. Modern (Çağdaş) Yönetim – Organizasyon Teorileri

Klasik ve Neo – Klasik yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını çözümlenmede yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle iki kuramın işletmedeki insan ögesine çok

değişik ve ekstern açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. İşte, modern yönetim kuramı, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksikliklerini, telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır.(ŞİMŞEK,1994;101)

Modern organizasyon teorileri iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, Sistem yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımlarıdır.

1.6.3.1. Sistem Yaklaşımı

2.Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. “Sistem Yaklaşımı”(Systems Approach) olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı “Genel Sistem Teorisi” neden kaynaklanmaktadır. Genel Sistem Teorisi her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır.(KOÇEL,1993;156)

Sistem yaklaşımı ve sistem kuramı tek başına yeni bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, bir yöntem (metot) ve bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilgili olarak incelemektir.

“Sistem” denildiği zaman belirli parçalardan (birimlerden, alt –sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat kel birinin etkinliğinin de birbirine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran özellik budur.

Sistem yaklaşımının temelinde, “sistem” olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirme vardır. Dolayısıyla, bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleriyle ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır.

Böyle bir yaklaşım klasik (geleneksel) yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur.

Ayrıca böyle bir yaklaşım, Nem – Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi'nin bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya olanak sağlamıştır.(KOÇEL,1993;158)

1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Yönetim ve örgüt konuları ile ilgili bir diğer modern yaklaşım Durumsallık Yaklaşımı adı verilen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletme yönetiminde içinde bulunulan "durum"lara verilen veya "koşullar"a ağırlık veren bir yaklaşımdır. Bu model her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlamaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı, geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak, onlarla birlikte ele alınan ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır.

Durumsallık Yaklaşımı'nın bir diğer özelliği işletmeleri bir sistem olarak ele almasıdır. Sistem Yaklaşımı, işletmeyi çeşitli alt – sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele almaktaydı. İşte bu durumsallık yaklaşımı, bir yandan bu alt – sistemler arasındaki ilişkilerin, bir yandan da işletmenin dış çevresinin özelliklerine göre, o işletme için en uygun yönetim ve örgüt tekniklerinin hangileri olduğu üzerinde durulmaktadır.(ŞİMŞEK,1994;108)

2 TORLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalitenin Tanımlanması

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamlar ifade edebilir. Bir çok kişiye göre kalite “pahalı”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün kalite” ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır.

Öznel bir terim olan kalite ile ilgili çok tanım yapılmıştır. Teknik formasyondaki kişilere göre kalite “standartlara uygunluk” ile özdeştir. Tek bir cümle ile açıklamak gerekirse, kalite istenen özelliklere uygunluktur.(KAVRAKOĞLU,1996;10)

Bu ifade iki ögeden oluşur;

1. İstenen özellikler
2. Bu özelliklere uygunluk

Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesiyle ilgilidir.

Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Kısaca kalite bu iki bileşenden oluşur.

Kalite kavramı hakkındaki diğer tanımlar aşağıda sunulmuştur.(SOYLU,SUER,1998;150)

- Bir ürünün veya hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılama yeteneğidir.
- Her türlü hatadan uzak bir üründür.
- Kalite kontrol uygulamak en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir.(Dr. Kaoru ISHIKAWA)
- Kalite kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite kullanıma uygunluktur. (Dr. J. M. Juran)
- Kalite, şartlara uygunluktur. (P. B. CROSBY)

• Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinmelerine yanıt veren bir üretim sistemidir. (JIS-Japon Sanayi Standartları Komitesi)

Kalite J. M. Juran'ın belirttiği gibi "kullanıma uygunluk" gibi tanımlanmakla birlikte son zamanlarda "tüketicileri tatmin etme derecesi" veya "tüketici ihtiyaçlarında odaklaşma derecesi" olarak tanımlanmaya başlanmıştır.(COHEN,EIMICKE,1994;450) Çok yönlü açıklamalarla yanıtlanmış olan "kalite nedir?" sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde bunların hepsinin özünde "uygunluk" kavramının bulunduğu görülmektedir. "neye uygunluk?" sorusuna verilen yanıt ise kalite sağlama yaklaşım ve yöntemlerinde tarihsel süreç içinde gelişmelere paralel olarak değişmiştir.

J. M. Juran tarafından yapılmış olan: "kalite ürünün müşteri gereksinmelerine uyum koşullarını tanımlayan özellikleridir" ve "kalite kusursuzluktur" açıklamalarının bünyesinde de bulunan "uygunluk" kavramı, tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört boyut içinde karşımıza çıkmıştır.

- Standartlara uygunluk,
- Kullanıma uygunluk,
- Maliyetin uygunluğu ve
- Açığa çıkmamış gereksinimlere uygunluk.(PEŞKİRCİOĞLU,1997;16)

Ancak Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde kalite, sadece ürüne atfedilen bir özellik olmaktan çıkarılmalı;

- Yapılan işlerin,
- Verilen hizmetlerin,
- Sağlanan bilgilerin,
- Üretim sürecinin,

- Örgüt yapısının,
- Çalışanların (en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki işçiye kadar),
- Şirketin,
- Amaç ve stratejilerin kalitesi olarak yorumlanmalıdır.(ÇİLİNGİR,1993;3)

Neticede bir ürünün kullanıcı tarafından alınması sadece ürünün kendisinin kalitesine bağlı değildir, ürünün fiyatı ve satış sonrası hizmetlere de kullanıcı açısından dikkatle değerlendirilen konulardır.

İşte bu noktada TKY kalite konusunda müşteri üzerinde yoğunlaşır ve bundan dolayı TKY stratejilerinin adları, “kaliteyi müşteri belirler” ve “tedarikçinin zorbalığı”(WEAVER,1997:195) olarak belirlenir.

2.2.Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite düşüncesinin gelişmesi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır.(KAVRAKOĞLU,1996;7)

İlki günümüz boyutlarında olmasa da büyük miktarlarda üretime imkan sağlayan endüstri devrimi, ikincisi ise kalite ve üretkenliğe yeni bakış açıları getiren II. Dünya Savaşıdır. Bu iki olay bir önceki dönemin anlayışını değiştirecek yapısal gelişmelere neden olmuştur.

Kalite kavramı insanın var oluşundan beri, insana seçenekler sunulduğundan beri kalite de söz konusu olmuştur. İlk kalite kontrol sistemi ziraatla uğraşan topluluklarda gözle muayene ve iyi olanı seçip alma şeklinde bizzat tüketiciler tarafından yapılıyor. Daha sonra, kasabalarda belirli satış merkezleri, pazarlar oluşmaya başlayınca, yine seçim tüketici tarafından yapılıyor, ama bu sefer o işi yapan ustanın günlerine ve şöhretine göre seçim yapılmaya başlanıyor. Daha sonra Loncalar tarafından (Loncaların ve bizde de Ahilik teşkilatının gelişmesiyle) yapılıyor. Loncalar bir takım kaliteyle ilgili spesifikasyonlar standartlar oluşturuyorlar. Ve mensuplarının bunlara uymasını sağlamak için cezai ve özendirici tedbirler getiriyorlar.(YETİŞ,1993;27)

Daha sonraları ise Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesiyle birlikte sanayi ve ticaret hayatının "kalite bilinci" yerleşmiş ve kalitenin önemi anlaşılmıştır.

Sanayi Devrimi'nden sonra daha fazla üretim, insanların tüm davranışlarını değiştirmiştir. Günümüzde her toplum tüketim toplumuna dönüşmektedir. Daha fazla tüketim insanın bu gereksinmelerini karşılamak üzere, örgütler daha fazla üretmek zorunda kalmışlardır. Bu neden, örgüt yönetimlerinde de değişimleri gerekli kılmaktadır.(PEKER,1993;197)Sanayi Devriminden sonra üretim hatlarının korunması Taylor sistemlerinin gelişmesiyle birlikte belli spesifikasyonlar ve testler geliştiriliyor. Standartizasyona gidiliyor. laboratuvarlar kuruluyor, ve ayrı bir kalite kontrol birimi veya kalite departmanı kavramı ortaya çıkıyor. Ve bütün sorumlulukta bunlara veriliyor.

Üretim miktarı ve çeşitlilik artıyor. Tabi ki bu da kaliteyi negatif olarak aşağı çeken unsurlardan biri(YETİŞ,1993;27-28) olarak ortaya çıkıyor ve bu gibi nedenlerden dolayı daha öncede denildiği gibi yeni yönetim tarzları geliştiriliyor.

XIX. yüzyılın sonlarına doğru, belki de üretimde Amerika'yı dünya lideri konumuna getiren bir sistem geliştiriliyor: Taylor Sistemi. Sistemin özünde, planlamanın ve yürütmenin birbirinden ayrılması yatmaktaydı. Bu sistem, işlerin temel parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşmasına dayanıyordu.

Üretkenlikle birlikte kaliteyi arzulayan şirketler çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardı. Hedef: kalitesiz ürünün tüketiciye ulaşmasını engellemektir. Düşük kalitenin sebeplerini araştırmak yerine, bedeli ne olursa olsun üretim hattının sonuyla fabrika çıkışı arasındaki alanda kalitesiz ürünü tespit edip, ayırmak yeğlenmişti.(KAVRAKOĞLU,1996;8)

Genel olarak kalitenin tarihsel gelişiminin ilk aşaması diyebileceğimiz muayene aşaması tüketiciyi korumuş ancak üreticiye sıkıntı vermiştir. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur.(EFİL,1995;7)

Son derece pahalı ve maliyetleri arttıran bu uygulamalar I. Dünya Savaşı yılları ve sonrasında terk edilmeye başlanılarak kalite kavramı üzerinde yeni düşünceler üretildi.

1924 yılında matematikçi W. Shewart üretim ortamlarında kalitenin ekonomik biçimde kontrolünü sağlamak amacı ile istatistiksel kalite kontrolü uygulamaları üzerinde çalışmalara başladı. Böylelikle istatistiksel teknikler kullanılarak süreçler üzerinde kontrol kurulmaya, bir başka deyişle üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar istatistiksel yöntemler aracılığı ile tahmin edilmeye ve son kontrolde ayıklanarak piyasaya sürülmeyecek ürünler üretilmeye çalışılıyordu. Bu yöntem gelişerek II. Dünya Savaşı sonrasına kadar devam etmiştir.(PEŞKİRCİOĞLU,1996;4)

Kalitenin günümüz koşullarında ulaşılmış olduğu noktaya gelişinde önemli bir sac ayağını da kalite güvenliği oluşturur. Bu yöntem kalite problemlerinin önlenmesi ile ilgilidir. Kalite kontrol ise problemin bulunması ile ilgili idi. Kalite güvenliği, önceden belirlenmiş ürünün kalite standartlarını oluşturan ve bunları koruyan yöntemleri, kuralları ve politikaları kapsayan bir sistemdir. Bu sistem kaliteyi önemli bir şekilde etkileyen gerek iç gerekse dış unsurları içine alır.(PEKDEMİR,1992;19) Kalite Kavramı içinde en önemli noktayı II. Dünya Savaşı oluşturur. II. Dünya Savaşı ile 1970'lerdeki petrol krizi ve yine bu dönemde iletişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası iş ortamını temelden değiştirdi. Artık dünya pazarlarında rekabet, önceleri "düşük maliyet" anlayışı ile yapılırken, sonraları öne çıkan özellik "kalite ile rekabet" anlayışı oldu. Girdi, enerji, işçi maliyetlerindeki hızlı artışlar, üretimde kapasite fazlalığının varlığı, doymuş ve giderek küçülen pazarlarda artan rekabet, kitleleri yeni arayışlara yöneltti.

Bu yeni değişikliklere hızla uygun strateji ve yönetim anlayışları geliştirmede başarılı olanlar ise dünyanın doğusundakiler oldu. Japonya başta olmak üzere "Pasifik Kaplanları" olarak isimlendirilen Hong-Kong, Kore, Tayvan ve Singapur dünya ticaretindeki payını yeni anlayışla iki katına çıkardı. Tüm Dünyada yüksek kalite, düşük maliyet, sıfır hata, stoksuz çalışma, tam zamanında üretim, yalın üretim, işçi sayısının ve fazla çalışma saatlerinin azaltılması uygulamalarıyla yayılan kalite dalgası, kendini "TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ" adıyla tanıttı.(BAYRAK,1997;77-78)

2-2TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ GELİŞİMİ

2-2.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması

Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management), bir kuruluştaki herkesin katılımı (employee involvement) ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi (cotinuous improvenment) suretiyle iç ve dış müşteri kalite (internel/external) gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir.(SOYLU,SUER,1998;196)

Toplam Kalite Yönetiminin Dr. Demime tarafından tanımı yapılmış olan yeni bir yönetim anlayışı ile adım atılmıştır.(PEŞKİRCİOĞLU,1997;35)

“insanlar belirli bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistemde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılım ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirmektir.”

Bu tanım çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi bir kuruluşun geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak kültürel bir dönüşümün neticesi olarak algılanmaktadır.

Günümüzün modern yönetim anlayışını temsil eden Toplam Kalite Yönetimi(TKY) de tıpkı yönetim faaliyeti gibi hem süreç odaklı hem de beşeri unsurları temel almaktadır. Ancak, temel misyonu “kaliteye ulaşmaya” bağlamaktadır. TKY kavramı kaliteyi geliştirmeyi bütün bir örgütle yayılmış bir çana olarak ifade etmektedir. TKY bu anlamda kaliteyi, tam olarak aranmasında ve gerçekleştirilmesinde örgütteki herkesi ilgilendiren bir felsefe olarak tanımlanmaktadır. Bu felsefe malı arz edenlerden müşterilere kadar genişler. Gerçekte TKY’ de müşteri, odak noktasıdır ve müşteri tatmini itici bir güçtür.(BAYRAK,1997;78-79)

Bu anlamda TKY, müşterinin en ekonomik düzeyde ve eksiksiz olarak tatmin edilebilmesi için firma içindeki tüm proseslerin organize edilerek, kalitenin

oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesini ve takibini sağlayacak etkili bir sistemin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede olası hataları görerek, tüm faaliyetlerdeki kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen bir anlayışı ortaya koymaktadır(5. ULUSAL KALİTE KONGRESİ,1996;777) ve günümüzdeki yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan TKY, basit fakat etkin bir modeli temsil etmektedir. (BAYRAK,1997;79)

2-2.1.1.Kalitenin tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzün sanayi ve ticaret dünyasında en sık kullanılan kelimenin kalite olduğunu söylemek herhalde abartma sayılmaz.

Sanayi ve ticaret alanlarındaki hızlı değişimin yanı sıra diğer alanlarda da çok hızlı değişimler meydana gelmektedir. İletişimin olanakları artmakta, ülkeler arası ilişkiler yoğunlaşmaktadır. Çevre bilincinin yerleşmesi, tüketicinin korunması, haksız rekabetin önlenmesi, sosyal güvenlik gibi hususlara verilen önemin artması, küreselleşme sürecine girilmesi ve GATT Anlaşması'nın (General Agreement of Traiffs and Trade) imzalanması ülkelerin sanayi ve ticaret yapılarına yeni bir çehre kazandırmıştır.

İçinde bulunduğumuz böylesi hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönemde, işletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlardaki paylarını arttırabilmeleri için gerekli olan rekabet boyutu kalitedir.

Kalite bugün önde gelen müteşebbislerin gündeminin birinci sırasını işgal etmektedir. Dünyanın hemen her yerinde işletmeler üretim faaliyetlerinde en iyi üretmenin yollarını aramaktadırlar.

Kalite kavramının ve kapsamının, pazar değişimlerine göre kendini sürekli yenileyen bir süreç olduğu artık herkesçe bilinen bir konudur. Bugün herhangi bir firmanın gelecek on yıl içinde kalite problemini çözmez ise yok olup gideceği belirtilmektedir.

2-2.1.2.Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi

1980’li yıllarda Batılı toplumların ucuz ve bol ürünlerden ziyade kaliteli ürünleri tercih etmesi ve Uzakdoğu’da üretilen malların bu talebi karşılmasıyla rekabete yeni bir boyut katıldı:KALİTE 1950’de Amerikalı bir istatistikçinin Japon yöneticilerine kalite yönetim ilkelerini ve kalite geliştirme yöntemlerini öğretmek üzere Japonya’ya gitmesiyle başlayan Kalite Devrimi, Japonların rekabetiyle pazarları küçülen, hatta yok olma noktasına gelen diğer gelişmiş ülkelerin sanayicileri tarafından da benimsenmiştir.

Bu gün, bu yönetim ilkelerinin ve kalite araçlarının benimsenerek tüm kurum düzeyinde uygulanmasına ve müşteri ihtiyaçlarının kuruluş için makul sayılabilecek bir maliyetle karşılanmasına Toplam Kalite Yönetimi denilmektedir.(İŞ BANKASI,1995;2)

Uzunca bir süredir dünya genelindeki şirketler kıyasıya rekabetin hakim olduğu global bir pazarda faaliyet göstermek durumunda bulunmaktadır. Baş döndürücü bir hızla ilerleyen teknoloji, şirketleri rekabetçi üstünlükler sağlama yönünde arayışlara sevk etmektedir.(AKIN ,1997;97)

Yoğun rekabet ortamında, müşteriye sunulan seçenekler çoğalırken, seçenekler arasında farkı yaratan “KALİTE” kavramı, müşteri tercihini belirleyen en önemli faktör haline gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı da kalitenin rekabet gücü üzerindeki etkisinin tartışılmaya başlandığı bir dönemde, yönetimde bir düşünce devrimi olarak ortaya çıkmıştır.(İŞ BANKASI,1995;1)

1990’lar pek çok işletmenin Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını benimseyip yararlarını gördüğü bir dönem olmaya devam etmektedir.(NEMLİ,1997;85)

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde baş döndürücü bir değişim yaşanmaktadır. Değişim günümüzde en çok üzerinde durulan konu olmuştur.

Siyasal anlamda yaşanan önemli değişim, dünyayı tek bir siyasal ideolojinin egemenliğine bırakmış ve uluslararası siyasal dengeler tamamen bozulmuştur.

Oluşturulmaya çalışılan yeni dengeler rekabetin belirleyiciliğine bırakılmıştır. İletişim alanındaki devrimsel gelişmeler yepyeni bir çağın belirleyicisi olmuştur.

Yoğun bilgi üretiminin teknoloji yansımaları işletmelerde üretim, yönetim, pazarlama, ofis otomasyonu ve denetim alanlarında köklü değişimlere yol açmaktadır. Sanayi toplumunda üretimde, yönetimde ve pazarlamada ulaşılan hıza ve karmaşıklığa uyumlu bir bilgi sisteminin kurulmamış olması kontrol krizinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kitlesele üretim paradigması bilgi işlem sorununu çözememiş aksine bu sorunu büyütüştür.

Değişimin sosyo-ekonomik yansımalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(TÜRKMEN,1996;143-144-145)

- İş tipleri değişmektedir. Sanayi, her biri diğeri ile aynı nitelikleri taşıyan, dolayısıyla birbirinin yerine geçebilen işçilerden oluşan kitlesele işgücü kullanımından giderek uzaklaşmaktadır.

- Ekonomik büyümede teknoloji üretimi ve hizmet sektörü başı çekmektedir. Bilgi ve teknoloji üretim, kendi başına istihdam yaratmamakta, hatta istihdamı daraltıcı bir etki yapmaktadır. Artık günümüzün yeni kitlesele istihdam alanı hizmet sektörü olmaktadır.

- Küreselleşmeden, yani ekonominin devresini dünya ölçeğinde tamamlamasından dolayı üretim ve istihdamın küresel alana yayılması gündeme gelmektedir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşulları işletmeleri değişime ve yeniliğe yönlendirmektedir.

- Niteliksiz işgücü sanayiden tavsiye olurken, bilgi işçilerinin niteliksel ve niceliksel önemi artmaktadır.

- Rekabet koşullarının sürekli sertleştiği, pazara giren rakiplerin sayısının her geçen arttığı günümüz piyasalarında geçmişin dev yapıları sarsılmaktadır.

- Yükselen yaşam standartları ve geçmişe oranla daha bilinçli ve seçme şansına sahip tüketicilerin varlığı mal ve hizmet üreten işletmeleri müşteri odaklı

çalışmaya zorlamaktadır. Artık önemli olan, müşteri tatmini ve bağlılığını sağlayabilmek ve pazar payı maksimizasyonu hedefine ulaşabilmektir.

- İşletmeler için en önemli sorunların başında artık pazarlama konusu gelmektedir.

- Kalite ve verimlilik rekabette üstünlükte anahtar bir konumdadır.

- İşletmelerde yönetim ve üretim süreçlerini sürekli geliştirmeyi ve sıfır hata ile üretimi hedefleyen ve bir değişim yönetimi aracı olarak gördüğümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçiş bir zorunluluk halinde kendini göstermektedir.

2-3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ, İLKELERİ VE ÖĞELERİ

2-3.1 Toplam Kalite Felsefesi

**“her dem yenileniriz
bizden kim usana”
Yunus Emre**

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi vardır. Toplam Kalite Yönetiminde sürekli geliştirme veya özgün adıyla “kaidem” bir dinamizmi, sürekli arayışı ve geliştirmeyi ifade eder. Sürekli iyileştirme, yönetimde liderlik ve iş hayatıyla olduğu kadar bir yaşam felsefesi ve tarzıdır.(PEKER,1996;47)

Son yıllarda, dünya pazarlarındaki sanayi kuruluşları arasında kıyasıya bir rekabet sürmekte ve her firma bu ortamda ayakta kalabilmek,gelişmek ve pazarlardan daha fazla pay alabilmek için büyük uğraş vermektedirler. Bu konuda Japon şirketlerin başarısı etkin bir şekilde görülmekte, bu başarının temelinde TKY ve gelişmekteki anahtar rol, KAİZEN (sürekli gelişim) anlayışında yatmaktadır.(5.ULUSAL KALİTE KONGRESİ,1996;778) Japonlara göre Kaiden öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olmasına, işinde evinde ve sosyal yaşamında sürekli gayret sarf eder.

Toplam Kalite Yönetiminde her alanda “sürekli mükemmellik anlayışı” egemendir. Bu anlayış aynı yangının defalarca söndürülmesi yerine yangın çıkmasını

önleyici tedbirler alınmasına benzetilebilir. Sürekli iyileştirme bir tarladan daha fazla verim alabilmek için toprağın bileşiminin, sürüş tekniklerinin, kullanılan tekniklerinin, ve çiftçinin bilgi ve deneyimlerinin sürekli olarak geliştirilmesine benzetilebilir.(PEŞKİRCİOĞLU,1997;38)

Bir işletmede kaizen herkesin görevidir, üst yönetim, müdür iş görenler dahil herkesi kapsar ve sürekli iyileştirmeyi öngörür kaizen iyi yönetimi yönlendiren bir kavramdır, iyileştirme ve daha iyisini mesajını verir. Kaizen, kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı değil, sistemin bütünü kaliteli yani tüm işletmenin kalitesi ile ilgili bir gelişmeyi amaçlar.

Kaizen iyi anlaşılır ve sistemli uygulanırsa, her işletme kolayca uygulayabilir.(5. ULUSAL KALİTE KONGRESİ,1996;778)

Kaizen'nin Yararları:

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler, birimler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür, geliştirir.
- Etkileşim içinde olan birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Üretkenlik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.(PEKER,1996;50)

Rekabetçi bir yapılanmayı, sahip olduğu felsefe ve ilkeler çerçevesinde en iyi karşılayan model TKY'dir.(BAYRAK,1997;82)

2-3.2 Toplam Kalite Yönetim İlkeleri

TKY'nin daha iyi anlaşılması için temel ilkelerini kısaca gözden geçirmek faydalı olur. TKY ile ilgilenen bilim adamları başarılı bir TKY için şu ilkelerin belirlenmesi ve uygulanması gerektiğine şikayeti çekmişlerdir;

•TKY anlayışının ve ilkelerinin şu beş temel unsura dayandırılması (ürün,süreç, örgüt, liderlik ve sadakat – teslimiyet),

- Örgüt kültürü ve kimliğinin iyi oluşturulması,
- Tüm kademeleri birleştiren ademi – merkeziyetçi bir yapının kullanılması,
- Küçük takımların büyük olmayan fonksiyonlarla yapılandırılması,
- Başarıların kaydedilerek değerlendirilip geri dönüşümünün sağlanması,
- Örgütün piyasadaki yerinin tespit edilerek müşterilerle güçlü ilişkilerin kurulması,
- İşte gururu ve profesyonelliği teşvik eden örgüt ikliminin yaratılması,
- Maliyet ile, değer (kalite) arasında dengenin kurulması,
- Çalışanların her aşamada ayrıntılı bir şekilde eğitilmeleri,
- İletişim ağına önem ve öncelik verilmesi,
- Çalışanların toplam katılımının sağlanması,
- Kalite uygulamalarını daha çabuk gerçekleştirmek için kalite kültürünün oluşturulması,
- Toplu teftiş yerine önceden önlemeye yönelik olarak ilk defada doğru yapmak için kalitenin sürecin içine yerleştirilmesi,
- Sadece fiyat temelli işlemlerden vazgeçilmesi,
- Çift yönlü bir iletişim kurularak güven ortamının oluşturulması,

- Sadece sayısal amaçlar yerine sürecin geliştirilmesi,

• Üst yönetimin kendini kaliteye adanması, destek yerine eylemde bulunması.(CREECH,1994;527-530)

2-3.3.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri

Klasik yönetim modeline karşı çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, insana değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşan ne klasik yönetimin “üretim” ne de Neo-klasik yönetimin “insan” ağırlıklı yaklaşımı değildir.(KABRAKOĞLU,1993;202)

2.3.3.1. Ölçüm ve İstatistik

Yoğun rekabet ortamında işletmenin başarısını ve bunun sonucu olarak hayatiyetini devam ettirebilmek için üretim sürecinin ölçülmesinin şart olduğu belirtilmektedir.

Rekabetin temel ölçütleri olan Kalite – Maliyet – Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için örgütün her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçasıdır. İstatistiğin üzerinde özellikle durulmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir(PEKER,1993;202-203)

• Doğal olayları tümünde değişiklik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistik tekniklere baş vurmak şarttır.

• Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin teknikleri uygulanarak değişkenliğin özellikleri incelenir ve hataların kaynakları saptanabilir.

• İstatistik teknikleri analize yardımcı oldukları gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmalarına imkan sağlar.

• “İstatistiksel düşünme” alışkanlığını geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Neyin olağan neyin olağan değil olduğunu bize istatistik teknikler söyleyebilir. Yine ulaşılan başarı düzeyinin kalıcı mı geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir.

İstatistiksel yöntemler II. Dünya Savaşı öncesinde ve savaş boyunca Japonya’da ara sıra kullanılmaktaydı. Ancak tam olarak 1949 sonrasında kullanılmaya başlandı. O yıl içinde Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Birliği bir Kalite Kontrol Araştırma Grubu kurdu ve istatistiksel kalite kontrol ve istatistiksel yöntemlerin endüstride kullanımını araştırmaya başladı.(ISHIKAVA,1995;196)

2-3.3.2.Grup Çalışması

Toplam Kalite Modelinin belirgin özelliklerinden birisi de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanları sık sık toplanmaları, birlikte bir iş yapmaları, ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede oldukça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetiminde grup çalışmalarının spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır.

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılması yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

• işletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.

• Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.

• Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.

• Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.

• Takım oyunu anlayışını yerleştirir, kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.

• Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.

• Kişilerin, işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

2-3.3.3.Sürekli Gelişme

günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki procesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standarda ulaşmak değil her ne düzeyde olursa olsun seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile batı tarzı toplam kalitenin temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir.(KAVRAKOĞLU,1994;35-36)

2-4 TOPLAM KALİTE YÖNETİM ARAÇLARI

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalarda çok çeşitli araçlardan yararlanılmaktadır. Bunlar müşteri tatmini, sürekli iyileştirme, insana dönük yaklaşımlar ile birlikte(CHENEY,SIMS,MANZ,1994;21) beyin jimnastiği (Brain Storming) Balık Kılıçığı Yöntemi (Sebeup – Sonuç Analizi), İstatistiksel Diyagramlar, Tam Zamanında Üretim, Sıfır Hata, Yalın Üretim, Pareto Analizi, PERT, CPM, Oto Kontrol, Kanman, Kontrol Kartları vb. gibi sayılabilir. Burada sadece bir kaç üzerinde durulacaktır.

Kalite yönetimi için en çok bilinen ve uygulama alanı bulmuş araç “Kalite Çemberleri”dir. Kalite çemberleri, Tokyo Üniversitesi Profesörlerinden Kaoru İshikawa tarafından 1961’de tasarlanmıştır. Japonya’daki kalite devrimi sırasında, kalite dünyasına Japonların armağanı olan bir yöntemdir. Öncelikle üretim işletmelerinde uygulanmış ve yaygınlaşmıştır, ancak daha sonra oteller ve bankalar gibi hizmet işletmelerinde de uygulanmaya başlanmıştır.(İŞ BANKASI,1995;12)

2-4.1.Kalite Çemberleri

Katılımcı olmayan, otoriter sistemlerde her şeyin en ince ayrıntısına kadar belirlenip uygulandığı yapılarda, çalışanlar mekanik bir ortamda soru sormadan ve kendilerinden bir şeyler katmadan çalışmak durumundadırlar. Bu anlamda, ortaya çıkan çalışanların memnuniyetsizliği, sosyal huzursuzluklar için araştırmacılar insanın sosyal yönünü de hesaba katarak incelemeler yapmışlardır.

Sosyal insanın ihtiyaçları araştırıldıkça, işletmelerdeki ilişkilerin bir hiyerarşi içinde ast-üst şeklinde kalamayacağı, beşer ilişkiler adı altında motivasyon, liderlik, katılım, ekip çalışmaları gibi araştırmalar neticesinde kendini gerçekleştiren insan modelini benimseyen işletmeler ve işletmeleri sos yo-tekniik sistem olarak belirleyen katılımcı yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Çeşitli grup çalışması yönetimleri Avrupa'da, ABD'de, İskandinav ülkelerinde uygulanmaya çalışılmış fakat istenilen hedeflere ulaşamamıştır. Bu çalışmalar içinde başarılı olan en iyi yöntem Japonya'da oluşturulan Kalite Çemberi uygulamalarıdır

Aynı birime bağlı olarak çalışan ve aynı mesleki faaliyet içinde olan ve sayıları 5-12 arasında(5. ULUSAL KALİTE KONGRESİ.1996;778)gönüllüden oluşan bu çemberler önce bir amaç belirlerler ve hangi konuya değinileceğine karar verirler. Çemberlerin vereceği kararlarda hep demokratik bir yaklaşım izlenir. Daha sonra çemberler mevcut durumu inceleri probleme sebep olan ortaya çıkarır ve sistematik bir biçimde çözüm önerileri geliştirir. Daha sonra bu önerileri değerlendirerek en iyi olanını seçer ve bunu yönetime sunar.(ÇİLİNGİR,1993;37) Böyle analitik bir süreç izleyebilmeleri için çember üyelerinin “problem çözme yöntemleri, veri toplama teknikleri ve temel maliyet analizleri” gibi konularda eğitilmeleri zorunludur. Bu çerçevede neden – sonuç analizleri pareto analizi gibi yöntemlerin tüm üyelere öğretilmesi gerekecektir. Söz konusu eğitimin sağlanması yönetim sorumluluğudur, ancak, yönetim çemberlere sürekli destek ve gerekli yardımı da sağlamakla yükümlü olduğunu bilmeli, bu desteğin müdahaleci değil, katılımı teşvik edici biçimde verilmesine özen gösterilmelidir.

Temel olarak kalite çemberlerinin iki amacı vardır.(ARKIŞ,1990;156-62)

1. Yönetimin katılımcı hale gelmesinin sağlanması,
2. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi,

Bu amaçların daha iyi anlaşılabilmesi ve neden bu amaçlar gerçekleşince ürün ve hizmette düzelmelerin ortaya çıkacağına anlaşılabilmesi için bazı sorularla işe başlamamız gerekiyor.

Yönetimin kalite çemberleri uygulamasına geçmeden önce kendisine sorması gereken ilk soru "Kuruluşumuzda işlerin iyi gitmesi için, çalışanlarımız hangi davranışları göstermelidir? Bu soruya verilecek cevaplar dört başlık altında özetlenebilir:

1. Çalışanların kuruluştaki kalma isteği duymaları :Yönetim, birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının normal şartlar altında bu kuruluştan ayrılmayacaklarından emin olmak ister. Böylece iş gücünde bir süreklilik sağlanmış olacaktır.

2. Çalışanların kendilerine verilen işleri gereği gibi yerine getirmeleri: Yönetim, çalışanların kendi üzerlerine düşen işi en iyi biçimde yapacaklarından emin olmak, bu konuda onlara güvenebilmek arzusundadır.

3. Çalışanların işlerin daha iyi yapılmasına katkıda bulunacak geliştirici ve yaratıcı düşüncelerini ortaya koymaları :Yönetim, çalışanların yaptıkları işi geliştirmelerini ve eskisine göre daha iyi yapmalarını ister. Bu konuda onların da yaratıcı düşüncelerini yönetime iletmelerini bekler.

4. Çalışanların diğer çalışanlarla ve yönetimle uyum ve işbirliği içerisinde çalışmaları : Yönetim, çalışanların kendi aralarında ve yönetimle olan ilişkilerinde, kuruluşun amaçları doğrultusunda bir işbirliğinin olmasını bekler.

Yönetim eğer bu dört davranışı çalışanlardan elde edebilirse o zaman kuruluşun ürettiği mal yada hizmetin kalitesinde ve verimliliğinde olumlu yönde bir gelişme söz konusu olacaktır.

Bu durumda sorulması gereken ikinci soru ise şudur: “Acaba, yönetim bu dört davranışı elde edebilmek için ne tür bir yönetsel strateji benimsemelidir?”

Bu sorunun cevabı şu dört yönetim davranışında gizlidir:

1. Yetki ve sorumlulukların dağıtımı

Kuruluştaki kimin hangi yetki ve sorumluluklarla donatıldığı yönetim tarafından belirlenir. Bu belirleme sırasında, yönetim, çalışanlardan hangi davranışları beklediğini de farkında olmadan ifade etmiş olur.

2 Kontrol Sistemi

Kuruluştaki yapılan işlerin nasıl ve kim tarafından kontrol edileceği en önemli yönetim tarzı göstergelerinden biridir. Yönetim bu konuda vereceği kararlar çalışanlarına duyduğu güveni ifade etmiş olur. Çalışanlar da karşılık olarak bu ifadeye uygun davranışları sergilerler.

Çalışanların kendi kendilerini kontrol etme hakkının tanınması, kendilerine olan güvenlerini arttıracak gibi, yönetime olan güvenleri de geliştirecektir.

3. İletişim Sistemi

Kuruluştaki iletişim sistemini, çalışanların kendilerini kuruluşun bir parçası olarak görmeleri ya da görmemeleri konusunda en etkili araçlardandır.

4. Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirme sistemi, kuruluştaki yönetimin hangi davranışları pekiştirmek istediğinin en açık biçimde ortaya koyan araçları bünyesinde barındırır.

Sonuç olarak kalite çemberleri aşağıdaki yararları sağlamaktadır.(ATAAY,1994;4-5)

1. Grup üyeliği varolan bazı kişisel yeteneklerin gelişmesini sağlar. Liderlik, sorun çözme, sorunları görebilme, sorunlara, karşı tarafın gözü ile bakabilme gibi

gruaplarda çalışma biçimi olarak kabul edilen “beyin fırtınası” ve “sorun çözme” uygulamaları ile büyük ölçüde gelişmektedir.

2. Grup üyeliği yeni bir takım yeteneklerin kazanılmasına da olanak sağlayabilmektedir. Örneğin sesiz , içine kapanık bir işçi zamanla iletişim tekniklerini ve karar verme tekniklerini öğrenmektedir.

3. Düşünülen şeylerin açığa vurularak açık bir iş ortamının oluşturulmasını ve kişiler arası ilişkilerde olumlu değişiklikler gerçekleşmesini sağlar.

4. Değişik ve hayal gücü ile karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi,

5. Grup içinde işbirliğinin güçlenmesi ve aidiyet duygusunun gelişmesine sebep olur.

6. Bilgi ve hayal gücü ile karar verme yeteneklerinin geliştirilmesi, değerlendirilmesi imkanı oluşur.

7. İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginliğe yol açar.

8. Çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirir.

9. Çalışanların çalıştığı yerdeki faaliyetlerde daha etkili rol alabilmesini sağlar.

2-4.2.Beyin Jimnastiği (Brain Storming)

Sorunları tartışmak üzere toplanan gruplarda kişiler, bir iki fikre saplanıp kalırlar ve bunları tartışmaya çok fazla zaman harcarlar. Beyin jimnastiği yönteminde herkesin sırayla söz hakkı vardır; herkes kendi düşüncesine göre sorunun nedeni olabilecek nedenlerden birini dile getirir. Bu yöntemde akla gelebilen tüm nedenlerin çıkarılabileceği mümkündür. Daha sonra incelenmek üzere tüm fikirlər kaydedilir. Benzer fikirlər gruplara ayrılır. Böylece problemi çözmek için hangi temel alternatiflerin ortaya atıldığı daha net bir şekilde görülebilir. Daha sonra bu alternatifler, benzer bir toplantıda katılımcıların oyuna sunulur.

En çok oyu alan alternatif üzerinde tartışılarak tüm katılımcıların bunu benimsemeleri sağlanır. Gerekirse, tüm katılımcıların fikir birliği sağlanana kadar alternatiflere ekleme ve çıkartmalar yapılabilir.

Bu yönetimin başarılı olabilmesi için kişilerin ön yargıdan arınmaları, fikirlerine değer verildiğini bilmeleri gerekir. Ayrıca sistemin yenilik ve yaratıcılığı teşvik edici olması, bireylerin unvanları ne olursa olsun eşit söz hakkına sahip olmaları, sistemin işlerliği bakımından zorunludur.(İŞ BANKASI,1995;12-13)

1.4.3. Balık Kılıçığı Yöntemi (Sebep – Sonuç Analizi)

Uygulaması beyin jimnastiği yöntemi gibidir. Ancak şu farkla: seçilen sorun, balık kılıçığı şeklinin bir köşesini oluşturur. Daha sonra muhtemel nedenler şu ana başlık altında sınıflandırılır:

- Makina / Teçhizat
- İnsan gücü
- Malzeme
- Metotlar (Uygulama)

Muhtemel nedenler bu ana başlıklara dallar çıkartılarak kaydedilir.(İŞ BANKASI,1995;13-14)

2-4.3. Pareto Analizi

Pareto analizinde bir kaç neden veya problem arasından en etkili olanı seçilmelidir. Bunu yaparken de yararlanılmakta ve kıyaslama yapılabilmektedir.

Pareto Analizi yapılırken verilerin toplanacağı zaman süreci tespit edilmektedir. Zaman süreci tespit edildikten sonra toplanacak verilerin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü gereksiz verilerin toplanmasıyla zaman kaybına uğranılması bir kayıp olarak değerlendirilmektedir. Gerekli veriler toplandıktan sonra Pareto tablosu çizilmektedir. Pareto tablosundaki en soldaki kolon en etkili konuyu ya da nedeni, en sağdaki kolon ise etkisi en az olan konuyu göstermektedir. Ayrıca tablonun

kolay anlaşılmasını sağlamak için, üzerine açıklayıcı bilgiler de yazılmaktadır.(ARKIŞ,1990;66-67)

Yukarıdaki konular, Toplam Kalite Yönetiminde daha çok problem çözmede kullanılan araçlardır. Ayrıca bunlardan başka tekniklerde mevcuttur fakat bahsettiğimiz beyin jimnastiği, pareto analizi gibi araçlar bu araçlardan en önemlileridir.

2-4.4. Tam Zamanında Üretim

Bir üretim ve stok kontrol tekniği olan tam zamanında üretim (Just in Time – JIT) Toplam Kalite Yönetiminde yürütülmesinde kullanılan en önemli araçlardan bir tanesidir. Japon Toyota Şirketi tarafından geliştirilmiş olan tam zamanında üretim tekniği gerek üretimde gerekse sevkiyat ve teslimatta istenilen malzeme, parça veya ürün üzerindeki operasyonların tam zamanında ve hatasız yapılmasını hedeflemektedir.(AKIN,1993;45)

Tam zamanında üretimi salt bir teknik olarak görmek yanlıdır. Bu yaklaşımın başarılı olabilmesi, bu konudaki fikirlerin ve icraatın bir işletmede oturtulabilmesi için, ortamın hazır olması gerekir. Tıpkı bir tohumun filizlenip büyümesi için ona uygun toprağın hazırlanması gibi.

Tam zamanında üretimin bir işletmede yerleştirilebilmesi için gerekli ortam Toplam Kalite Yönetimidir.

Tam zamanında üretim sisteminin temel hedefi israfın önlenmesi yoluyla maliyetlerin azaltılmasıdır. Ancak sistemin bu temel hedefe ulaşabilmesi için, aşağıda açıklanan üç alt hedefin gerçekleşmesi gereklidir.(ACAR,1995;5)

1. Miktar ve çeşit açısından talepteki aylık ve günlük dalgalanmalara sistemin adaptasyonunu sağlamak üzere kalite kontrol.

2. Her sürecin, sonraki süreçlere sadece iyi (hatasız) parçaları göndermesini sağlamak üzere kalite güvencesi.

3. Sistemin insan kaynağını kullanarak maliyet azaltma hedefine ulaşılabilmesini sağlamak üzere insana saygı.

2-4.5. Kalite denetimleri (Audit)

Kalite ilgili çalışmalar ve alınan sonuçların, belirlenmiş kurallara uygun olup olmadığını ve bu standartların hedeflere ulaşılması için etkili ve uygun bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız ve metotlu bir biçimde yapılan bir incelemedir.(ESİN,1992;15-17)

- Kalite denetimi tümüyle uygulanır ve herhangi bir kalite sistemiyle, bazı yöntemlerle, ürünlerle veya hizmetlerle sınırlandırılabilir. Bu tür alanlarda yapılan denetimlere, “yönetim kalitesi denetimi”, “hizmet kalitesi yönetimi” gibi adlar verilmektedir.

- Kalite denetimleri denetlenen sektörde direkt sorumluluğu olmayan bir yetkili tarafından ve tercihen bu sektörün personeli ile işbirliğine gidilerek yapılır.

- Kalite denetimlerinin amaçlarından bir tanesi, yapılması gerekli iyileştirmeleri veya düzeltmeleri tespit etmektir. Bir denetimi, proses hakimiyeti veya ürün kabulü amacına yönelik “takip” veya “kontrol” çalışmalarıyla karıştırmamak gerekir.

- Kalite denetimleri, kurum içi veya kurum dışı ihtiyaçlar için yapılabilir.

Kalite denetimi çalışmaları dört aşamada gerçekleştirilebilir:

- Hazırlıklar
- Denetimler
- Raporlamalar
- Uygulamalar

Denetim, önceden tespit edilmiş kural, talimat, program ve yöntemlerin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının belgelendirilmesi amacıyla tetkiki ve değerlendirilmesidir. Kısacası denetim uygulamaları şunları mümkün kılar:

- Sistemde herhangi bir aksaklık varsa onu gösterir.
- Aksaklığı gidermek için düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.
- Yapılacak iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını belirler.
- Çalışmaları objektif bir nazarla değerlendirmeyi mümkün kılar.

2-4.6. İstatistiksel Süreç Kontrolü

Temelde bir ürün veya hizmetin üretiminde istenen kalite düzeyini gerçekleştirmek için üretimin bazı aşamalarında ürün veya hizmet kalitesini denetlemektense, üretimi sağlayan sürecin tümünü kontrol etme fikrine dayanan istatistiksel süreç kontrolünde ürün veya hizmet ile süreç arasında bir neden – sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişkide ürün veya hizmet bir sonuç, süreç ise bu ürün veya hizmeti oluşturan nedenleri ifade etmektedir.(FADILLIOĞLU,1989;4) Yani, kalitenin istenenden farklı oluşması halinde, bunun nedenleri süreçte aranmaktadır.

Geleneksel kalite anlayışındaki ürünün muayene edilmesi yöntemi yerine, artık ürün veya hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkileyen nedenlerin ortadan kaldırılması yani sürecin iyileştirilmesi ve kontrolü söz konusu olmaktadır.

İstatistiksel Süreç Kontrolü, hataları kaynağında önlemeye yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla “sıfır hata” yi hedefleyen Toplam Kalite Yönetiminin yürütülmesinde kullanılan en önemli araçlardan bir tanesidir.

İstatistiksel süreç kontrolünden beklenen faydaları şöyle sıralamak mümkündür:

- Ürün kalitesinin gelişmesi,
- Kalite maliyetlerinin düşmesi,

- Hatalı ürün miktarının azalması,
- İsrar ve yeniden işleme masraflarının azalması,
- Kapasitenin artması,
- Ürünlerdeki kalite farklılıklarının en aza indirilmesi,
- Muayene ve test masraflarının azalması,
- Rekabet gücü ve pazar payının artması,
- Kârın artması,
- Müşteri tatmininin yükselmesi,
- Makine arızalarının azalması,
- Ast – üst ilişkilerinin gelişmesi,
- Gerçekçi standart ve spesifikasyonların belirlenmesi,
- Hatalı veri raporların azalması,
- Bölümler arası ilişkilerin düzelmesi bu faydaların

birkaçıdır.(FADILLIOĞLU,1989;4-5)

2-4.7. Sıfır Hata

Kalite geliştirme sistemlerinin gelişme süreci içinde bir diğer ilgi çekici uygulama 1962 yılında ABD’de hava kuvvetlerinde başlatılan sıfır hata programlarıdır. Sistem, güvenilirliğin hayati önem taşıdığı bu sektörde hata oranını azaltmayı, nihai olarak da sıfıra indirmeyi amaçlayan ve daha çok motivasyon el özellikleri olan bir Kalite Yönetimi Sistemi olarak tanımlanabilir.(GÜLER,1994;9)

Sıfır hata, sadece son ürünlerde hiçbir kusur olmaması anlamını taşımamaktadır. Sıfır hata faaliyeti ürünün dizaynındaki her aşamasını, üretim,

pazarlama ve yönetim sürecinin tüm aşamalarını kapsmalıdır. Sıfır hata, ara düzeltmeler ve hatası olmayan bir ürün üretimine yöneliktir.(MENDEŞ,1992;14)

Sıfır hata felsefesi, “tanımlanabilen hatanın kaynağını burada izole ederek bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak ve işi ilk seferde doğru olarak yapmak”düşüncesine dayanır. Kabul edilen hata seviyeleri hataların yapılmasını desteklemektedir. Herhangi bir üretimde belli bir hata yüzdesinin olacağını kabul etmek, başlangıçta kusurlu üretim yapmayı kabul etmektir. Sıfır hatayı hedeflemek ve her zaman daha iyisine erişmeye çalışmak sürekli gelişmenin gereğidir.(BİÇER,ERETEN,1994;14)

Sıfır hata yaklaşımı, “bir kerede ve doğru bir şekilde yapmak” yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, işyerlerinde yaygın bir şekilde karşılaşılan “herkes hata yapabilir” veya “hiç kimse mükemmel değildir.” Yaklaşımları ile tamamen ters yöndedir.

Ancak, sıfır hatalı üretim faaliyetlerinde bulunmayı ümit etmek gerçekçi olmayabilir. Burada önemli olan kişilerin bu yönde bir hedefe sahip olmalarıdır.

2-4.8. Kanban (Stok) Sistemi

Kanban sistemi, Toplam Kalite Yönetimi içinde çok önemli bir yere sahiptir. Gerekli ürünleri, gerekli miktarda ve gerektiği zamanda düzenli olarak kontrol eden bir bilgi sistemidir. İki tür Kanban vardır:

Çekme (withdrawal) Kanbanı: Bir sonraki sürecin önceki süreçten çekmesi gereken ürün miktarını ve türünü tanımlayan bir karttır.

Üretim Emri (Production – Ordering) Kanbanı: Bir önceki sürecin üretmek zorunda olduğu ürün miktarını ve türünü tanımlayan bir karttır.(SOYLU-SUER,1998;108)

Kanbanın getirdiği büyük avantajlardan birisi görsel denetim sağlamasıdır. Üretim alanında dolaşarak, hiçbir rapora ve kayda ihtiyaç duymaksızın, sadece Kanban panosuna bakarak işlemi denetlemek mümkündür. Kartlardaki artma,

üretimdeki yavaşlamayı, azalma ise hızlanmayı gösterir. Her iki side bir sorunun başlangıcı olabilir.(ÖZÇELİKEL,1994;120)

2-4.9.Yalın Yönetim

Yalın yönetim kavramının temelinde “yalın üretim” yatar.(KAVRAKOĞLU,1994;107) yalın üretim “bünyesinde gereksiz hiçbir unsur bulunmayan üretim sistemi” olarak tanımlanmaktadır. Yani, müşteri memnuniyetsizliği, stok, hata, fire, maliyet, işçilik giderleri, fiziki üretim alanı, ürün geliştirme /üretim süreci, vb. gibi hususların en aza indirildiği bir üretim sistemidir.

Yalın üretimde değişen miktarlarda ama çok çeşitli üretim söz konusudur. Yalın üretimi karakterize eden özelliklerden en önemlileri arasında mikro elektronik teknolojilerin kullanımıyla çok amaçlı kullanılabilen makine ekipman, bunları kullanabilecek nitelikli işgücü, eski hiyerarşik organizasyon yapısı yerine yatay bir organizasyon yapısı ve yeni yönetim tekniklerinin uygulanması sayılabilir (GÜMRÜKÇÜOĞLU,1993;22) Bu nedenlerden dolayı kitle üretiminde basit işler yapabilen niteliksiz işçi yerine yalın üretimde değişik ve yeni uzmanlıklar edinmeye yatkın az sayıda nitelikli işçiye gereksinim vardır. Kalitenin en önemli olduğu unsur da insandır.(GRAHN,1995;12) Kitle üretiminde tasarım ve karar verme süreci, üretimi yapan işçilerin dışında oluşurken, yalın üretimde işçinin nitelikli, eğitilmiş olması, ekip çalışması ile karar alma sürecine katılması, üretim sürecinin bütünü hakkında bilgi ve kalite bilincine sahip olması gerekmektedir.

Yalın yönetim anlayışını ana hatları ile şu şekilde özetleyebiliriz:(KAVRAKOĞLU,1994;106-107)

- Şirket sadece asıl işleri ile uğraşmalı uzmanlığı dışında kalan işlerle uğraşmamalıdır.
- Asıl işlerin dışındaki işler, bu alanda uzmanlaşmış şirketlerden hizmet veya ürün olarak satın alınmalıdır.
- Birimler kendi kendilerini yönetmeli, ara yönetim kademelerine ve dik hiyerarşi piramitlerine izin verilmemelidir.

• Yetki eşittir sorumluluk eşittir yetkinlik denklemi her birimde gerçekleştirilmeli, sorumluluk bazında hesap verilebilmesi (accountability) sağlanmalıdır.

• İşi yapan kişi, o konuda en fazla bilgiye ve etkinliğe sahip olandır bu nedenle esasen tüm yetkiler işleri bilfiil yapandadır. Yetkinin tabanda oluşması sıfır hiyerarşi diye tanımlanabilen yassı örgütlenmeyi sağlamaktadır.

• İşleri yapanlar konularında tam yetkili olgularından yöneticilerin görevleri talimatlar vermekten uzaklaşıp, kişilere önderlik etmeye dönüşür. Yönetici işi yönetmez, kişileri yönlendirir, onların gelişmesini sağlar, uyum içinde ve verimli bir şirket iklimi oluşturmasını hedefler.

• Yöneticilerin bir diğer görevi de mevcut işlere yenilerinin ilave edilmesini sağlamaktır bu bağlamda şirket dışındaki olayları. Ve gelişmeleri izler, içerde oluşan güç sayesinde dışarıda meydana gelen fırsatları değerlendirmeye imkan bulur.

• Birimlerin temel hedefi yaratmaktır. Bu değer ölçüsü kârdır. Başka bir ifade ile şirket bir çeşit kâr merkezleri topluluğudur.

• Değer yaratma (kâr üretme) hedefinin, yetki ve sorumlulukla bağdaşabilmesi, birimlerin örnek davranabilmesiyle mümkündür. Bunun bir diğer ifadesi, iç monopollere izin verilmemesi demektir.

2.5.TOPLAM KALİTE YÖNETİM ÖNCÜLERİ

Batı ülkelerinde en iyi bilinen ve etkilenen dört kalite yönetimi uzmanlarının hepsi Amerikalıdır. Crosby (1979),Dewing (1982), Feigenbaum (1983) ve Juran (1988). Son yıllarda ide birçok Japon kalite uzmanının çalışma ve düşünceleri İngilizciye çevrilmiştir. Bunların arasında İmai (1986), İshikawa(1985), Nemoto (1987), Shingeo (1986) ve Taguchi (1986)'yi saymak olanaklıdır.(BOZKURT,1991;3)

Toplam kalite anlayışının ortaya çıkmasına ve uygulanmasına öncülük eden Deming, Juran, Feigenbaum, İshikawa, Crosby ve Taguchi'nin görüşleri aşağıda anlatılmıştır.

2-5.1.Dr. W.E. Deming

1900'lı yıllarda doğan W.E. Deming, günümüzde kalitenin, dünyadaki öncüleri denildiğinde ilk akla gelen parlak isimler arasında yer almaktadır.

Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin, "işlerin yönetim ve emek kesin tanımlar yapılarak paylaşılması ve kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere devredilmesi gerektiği" görüşüne karşı çıktı. Bilimsel yönetim sistemi, üretim süreçlerinde hataların olabileceğini fakat bu hataları ürünler fabrikayı terk etmeden önce yakalama görevinin üretim nezaretçilerine ait olduğunu söylüyordu. Hatalardan kaynaklanan fire ve hurdanın maliyetini, işçilere yaptığı parça başına ödemediğinden kesilen yönetim çok fazla kalitesiz üretime neden olan işçilerin işine son verebiliyordu. Taylorizm işçileri bir makinedeki çarkın dişlileri olarak görüyor ve esas görevlerini, eğitilmiş uzman ve yöneticilerin koydukları kurallara uymak olarak tanımlıyordu. Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin bu uygulamasının kaliteyi arka plana itip miktarı öne çıkaran anlayışını reddederken, sistemin insan faktörüne ve motivasyona önem vermeyen anlayışının değişmesi gerektiğini savunmuştur.(FERNANDEZ,1995;295)

Bugün Japon sanayisinin başarısı büyük ölçüde Deming'in felsefesine ve yöntemlerine bağlıdır. 1950'li yıllarda JUSE(Japon Bilim adamları ve Mühendisleri Sendikası) tarafından Japonya'ya davet edilen Dr. Deming yabancı pazarlara girme arzusu içinde olan Japonya'nın kötü kaliteli ürünlerdeki ünü ile ilgilenen sanayicilerle görüşmelerde bulunmuştur. Nitekim Dr. Deming'in yöntemlerini uygulayan ve felsefesini benimseyen Japonya, kalite konusunda, dünyada önder ülke haline gelmeyi başarmıştır. Deming'e minnettarlığını sunmak isteyen Japonya, her yıl kalitede en yüksek iyileşmeyi sağlayan işletmeye "Deming Ödülü"vermektedir. Bu ödülü alan Japon şirketleri arasında Toyota, Nissan, Hitachi ve Nippon Steel bulunmaktadır. 1985 Yılında da ilk kez bir Amerikan firması -Texas Instruments- Deming Ödülünü almıştır.(S.GITLOW-J.GITLOW,1987;7)

Deming Japon'lara verdiği seminerlerde Şunları anlatmıştır:

1. Kaliteyi yükseltmek maliyeti düşürür.

2. Kaliteyi yükseltmenin yolu kalitesizliği (hataları) önlemektir. Muayene ile kaliteyi sağlamak hem güç hem de pahalıdır.

3. Kalitesizliğin (hataların) temelinde değişiklik yatar. Kaliteyi yükseltmek için değişkenliği mutlaka azaltmak ve belli sınırlar içinde tutmak gerekir.

4. Kalite birdenbire sağlanamaz; ancak sürekli gelişme ile istenen düzeye ulaşılabilir.

5. Sürekli gelişmenin yöntemi P – D – C – A (Planla –Uygula – Denetle – Düzelt) çevrimidir.

6. Ürünü geliştirmek ancak sistemi(prosedürleri)geliŐtirmekle mümkündür, çünkü sonucu belirleyen sistemdir.

7. Sistemi geliştirmek için prosesleri “kontrol altına almak” gerekir. Bunu geliştirmek için ise istatistik kullanılmalıdır.

1980 yılında Amerikan endüstrisinin Japonya karşısındaki başarısızlıklarını araştıran bir televizyon programı Deming'i Amerikan kamu oyuna tanıttı. Deming bu programda başarısızlığın temel nedenlerini anlatarak; üretimde verimliliğinin insanların katı kurallar içinde miktar kaygısına bağlı olarak değil, pazarın ve müşterilerin taleplerinin değerlendirildiği, sürekli iyileştirme anlayışına bağlı akılcı çalışma ortamında sağlanabileceğini açıkladı. Bu tarihten sonra ABD ve diğer batılı sanayileŐmiŐ ülkeler onun kalite alanına getirmiş olduğu yeniliklere ve aşağıdaki 14 maddelik kalite iyileştirme planına büyük bir ilgi göstermeye başladılar.(PEŞKİRCİOğLU,1997;6)

Madde 1. Rekabet için üretimde sürekli iyileştirme amacını egemen kılın.

Madde 2. Yeni felsefeyi kendinize uyarlayın. Bu felsefede kabul edilebilir hataya yer verilmez. Her Şeyin daha iyisini yapmak mümkündür.

Madde 3. Kalite için ayıklama ihtiyacından ve denetimlere güvenmekten kurtulun. Kaliteyi üretim aşamalarında adım adım oluşturun.

Madde 4. İşinizdeki başarınızı sadece fiyatla değerlendirmeye son verin, fiyatla birlikte anlamlı kalite göstergeleri de oluşturun.

Madde 5. İşyerinizde tüm sũreçlerde sũrekli iyileştirme anlayışını yerleştirin. Sorunların tekrarını önlemek için, bu sorunların kaynağına inmek gerekir.

Madde 6. İşbaşında eğitimi yerleştirin. Yönetim kadroları da dahil olmak üzere herkesin sũrekli eğitim ihtiyacı olduğunu bilin ve eğitimleri bir masraf yeri olarak değil, geleceğinize yaptuğımız bir yatırım olarak kabul edin.

Madde 7. Liderliği tesis edin. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyici uygulamalardan vazgeçin. Bir liderin görevi birlikte alıştuğu insanları yargılamak ve cezalandırmak değil, onlara yol göstermek ve onları eğitmektir.

Madde 8. Korkuyu yenin. Korkunun olduğu yerde yanlışlıklar saklanır, bu da işletmede çift ynlũ iletişimi engeller.

Madde 9. Sınırları kaldırın. İşletme içi blũmler, birimler ve personelin oluşturduğu sınırlar birlikte çalışma ve sorunlara ortak zũmler bulabilme potansiyelini azaltır.

Madde 10. Çalışanları slogan ve sosyal hedeflerle zorlamaktan vazgeçin. Bırakın alışanlar hedeflerini ve sloganlarını kendileri belirlesinler.

Madde 11. İş g¼c¼ başarısını saygılarla ifade etme alışkanlığını terk edin. Kalite ile birlikte değerlendirilmedike sayısal hedefler bir anlam taşımaz.

Madde 12. İřg¼c¼ onurunun oluşmasını sağlayın. Çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymalarını sağlamak amacı ile herkese imkan tanıyın.

Madde 13. Eğitimi zendirin. Çalışanların uygulamalı istatistiksel teknikleri öğrenmelerini sağlayın ve herkesin kendisini teşvik edin.

Madde 14. Üst yönetim olarak yukarıda on üç başlıkta açıklanan kalite iyileştirme programını hayata geçirme yolundaki kararlı tavrınızı açıklayın. Bunun için somut akımları tanımlayarak bir dönüşüm planı hazırlayın ve bu planı tüm çalışanların katılım ve desteğini alarak uygulamaya koyun.

2-5.2. D. J. Juran

Deming gibi kalite konusunda öncülük yapan ve kalite yönetimi konusundaki görüşleri ile dikkat çeken isimlerden biride Juran'dır. Kalite literatürüne pek çok eser kazandırmış olan Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlamış ve kalitenin bir proje olması gerektiğini kabul etmiştir. İşletmelerin kalite konusuna önem vermeleri gerektiğine inanan Juran, yüksek kalitenin işletmelere kazandıracağı yararları ise şöyle sıralamıştır :

- Artan müşteri tatmini,
- Rekabet gücü,
- Artan pazar payı,
- Artan satış geliri,
- Azalan hata oranı,
- Azalan müşteri memnuniyetsizliği,
- Azalan maliyetler,
- Kapasite artışı ve
- Azalan muayene işlemi,

Juran kalite konusunda müşteri tatminini ön plana çıkarmaktadır. Müşterileri de iç ve dış müşteri olarak tanımlamaktadır. Dış müşteriler üründen etkilenen ancak ürünü üreten işletmenin üyesi olmayan kişilerdir. Ürün özellikleri müşteri ihtiyaçlarını karşıladığında ürün tatmini de sağlanmış olmaktadır. Ürün tatmininin gerçekleşmesi en fazla satış gelirlerini etkilemektedir.

Juran, kalite yönetiminin üç aşamalı olduğunu kabul etmektedir: Kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite iyileştirilmesi. (JURAN, 1989, 20-21) Kalite planlaması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi faaliyetidir. Kalite planlamasında öncelikle müşterilerin kim olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada ise müşteri ihtiyaçları ortaya konmalıdır. Müşteri ihtiyaçları saptandıktan sonra bu ihtiyaçları karşılayacak ürünün özelliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Daha sonra, ürün özelliklerini gerçekleştirerek, karşılayacak süreçler geliştirilmelidir. Son aşamada ise, planlanan faaliyetlerin işler hale getirilmesi gerekmektedir.

Kalite kontrol süreci de üç aşamada meydana gelmektedir. Kalite kontrol, kalite performansının ölçülmesi, gerçekleşen performansın kalite hedefleriyle karşılaştırılması ve oluşan fark üzerinde çalışılmasıdır. İşletmelerin kalite kontrol sırasında kullandığı bazı yöntemler arasında kalite raporları, kalite denetimleri, oto kontrol, kontrol istasyonları bulunmaktadır.

Kalite iyileştirilmesinde ise ilk aşama yıllık kalite iyileştirme programları için ihtiyaç duyulan yapının oluşturulmasıdır. Sonraki aşamada iyileştirme için özel istek ve ihtiyaçların tanımlanması gerekmektedir (iyileştirme projeleri gibi). Projenin başarılı sonuç vermesi amacıyla, her proje için sorumlulukları açıkça belirtilmiş bir proje grubu kurulmalıdır. Proje gruplarının ihtiyaç duyduğu kaynak, motivasyon ve eğitimin sağlanması amacıyla sorunların teşhis edilmesi ve çarelerin ortaya konması gerekmektedir.

Juran'ın işgücünün kalite sorumluluğuna bakışında Deming'in bakışına göre bir farklılık olup bu fark, Juran'ın kalite sorumluluğunu profesyonel kalitecilere vermesinden kaynaklanır. Ona göre profesyonel yöneticiler kalite programını tasarlar, uygular ve işlerin çoğunu yaparlar. Juran üst yönetimin destek ve önemini ihmal etmemekle beraber, kalite sağlama görevini kalite uzmanlarına vermiştir. İşgücünün rolü ise en alt düzeydedir. (DALE-PLUNKET, 1990; 10)

2-5.3 A.V. Feigenbaum

Kalitenin dünya çapındaki öncülerinden biri olan Feigenbaum da bir Amerikalı bilim adamıdır. O, Deming ve Juran gibi Japonlarla çalışmamıştır. Fakat JUSE'nin daveti üzerine Japonya'ya gitmiş ve onlara ilk kez kendisinin ortaya attığı "Toplam Kalite Kontrol" kavramını anlatmıştır.(KAVRAKOĞLU,1996;101) 1960 yılının sonlarına kadar yaklaşık on yıl General Electric şirketinin dünya çapındaki imalat operasyonlarının yöneticiliğini yapmıştır.

Feigenbaum'a göre kalite , işletme organizasyonunu yönetmenin bir yoludur. Bir kuruluştaki kalite alanında dikkat çekici iyileştirmeler sağlayabilmek için herkesin katılımını sağlamak gerekir. Bu nedenle işgücü, yönetimin ne yapmaya çalıştığını çok iyi anlamalıdır. Ona göre kalite sorunlarına anlık çözümler getiren yaklaşım terk edilerek yerine, kuruluştaki herkesin katılımı ile sağlanabilecek müşteri odaklı bir kalite yönetimi süreci yerleştirilmelidir. Feigenbaum'un toplam kalite sistemi, yöneticilerin kendi yönetim uygulamalarına kalite unsurunu yerleştirmelerini ve bu amaçla kalite iyileştirme alanındaki konuları anlamalarını gerektirir.

Feigenbaum, kalite yönetimine parasal bir yaklaşım getirmiştir. Kalite programlarının etkili bir şekilde kurulması ve yönetiminin bu alanda yapılacak yatırımların geri dönüş hızını belirleyeceğine inanmakta olan Feigenbaum, kalitesizliğin maliyetinin belirlenmesinin kalite için gerekli olduğunu öne sürmüştür. Feigenbaum kalitesizliğin maliyetini; değerlendirme maliyetleri, önleme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri olmak üzere üç kategoride tanımlamıştır. Bu üç maliyet unsuru kalitesizliğin toplam maliyetini oluşturmaktadır.

Feigenbaumun kalite iyileştirme programının hedefi kalitesizliğin toplam maliyetler içindeki payını %25-30'lara indirmek ya da operasyon maliyetlerini mümkün olduğu kadar azaltmaktır. Bu nedenle, kalite verilerinin oluşturulması ve izlenmesi kalite iyileştirme programının önemli bir işlevi olmaktadır.(PEŞKİRCİOĞLU,1997; 8-9)

Feigenbaum, yönetimin kendisinin aşağıdaki konularda katılımcılıkta bulunması gerektiğini söyler:(BOZKURT,1991; 6)

- Kalite projesinin desteklenmesi;
- Kalite iyileştirmesinin bir alışkanlık durumuna gelmesinin sağlanması; ve
- Kalite ve maliyetlerin bütünleyici amaçlar olarak yönetilmesi.

Feigenbaum, Deming gibi 14 nokta veya aşama kullanılmasını önermez. Onun yaklaşımı çok farklı değildir: o basit olarak yönetimsel knowhow'la olayı özetler.

2-5.4. K. Ishikawa

Japon tarzı toplam kalite stratejisinin geliştirilmesine önemli katkıları olan Ishikawa, kalite kontrol çalışmalarına organizasyon düzeyinde tüm çalışanların, tüm süreçlerin ve işlerin katılımını öngörmektedir.

Ishikawa istatistik ve analitik teknikleri tüm iş görenlerce sorunların teşhisi ve çözümü amacı ile kullanılabilir, öğrenmesi ve uygulaması basit şekillere dönüştürerek kalite iyileştirme çalışmalarını organizasyonun tabanına yaymıştır. Kalite kontrol çemberleri (QCC) olarak bilinen ve Japon şirketlerinde çok yaygın bir şekilde uygulanan katılımcı sorun çözme gruplarının başarılarının ardında Ishikawa'nın çalışmaları bulunmaktadır. Başlangıçta işyeri ortamında karşılaşılan kalite sorunlarının teşhisi ve çözümü alanında çalışmalar yapan işçi ve ustabaşılar düzeyinde oluşan bu gönüllü gruplar zamanla uğraşlarını verimlilik, maliyet, çalışma konularının iyileştirilmesi, bakım – onarım, ürün ve süreç geliştirme gibi değişik faaliyet alanlarına yaygınlaştırmışlardır.

Neden – sonuç ya da Balık Kılıcı Diyagramı olarak bilinen ve bir sorunun nedenlerini analitik bir bakışla inceleyip bularak en optimum çözüm stratejisinin geliştirilmesi amacı ile kullanılan yöntem Ishikawa tarafından geliştirilmiş olup Kalite Kontrol Çemberleri tarafından yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.

Ishikawa toplam kalite kontrolünün başarısı için gerekli olan yedi başarı faktörünü aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

- Toplam kalite kontrolünün kuruluşun tamamını ve tüm personelini kapsamaması,

- Toplam kalite konusunda kapsamlı ve genişletilmiş eğitim ve öğrenme programlarının uygulanması,
- İyileştirme gereken tüm alanlarda kalite kontrol çemberlerinin kullanımı,
- Kalite sisteminin kuruluş yönetimince yılda iki kez denetlenmesi,
- Sorunların önlenmesi amacı ile istatistiksel tekniklerin yaygın kullanımı,
- Ulusal düzeyde kalite kontrol tanıtım ve bilinçlendirme programlarının geliştirilmesi,
- Yönetim ve iş görenlerin karşılıklı ilişkileri ile müşterilere bakışta yeni bir anlayışı hakim kılarak şikayetleri dikkatle incelemek, risk almayı teşvik etmek ve kontrol hakimiyetini geliştirmek.

Ishikawa bir kuruluşta toplam kalite stratejisinin geliştirilerek uygulanabilmesinin en önemli koşulunun, üs yönetimin demokratik bir anlayışla liderlik konumunu geliştirmesi ve kuruluşun misyon ve politika tanımını yaparak bunu tüm çalışanlarla paylaşılabilir şekilde açıklayarak uygulanmasını sağlamak olduğunu belirtmiştir.(FERNANDEZ,1995;305)

2-5.5. P. Crosby

Crosby adını ilk kez 1961 yılında Orlando, Florida'da Martin Marietta şirketinde çalışırken geliştirmiş olduğu "sıfır kusur" kavramı ile duyurmuştur.(PEŞKİRCİOĞLU,1997;9)

Philip Crosby, programını üst yönetime satar ve kalite yönetimi yolu ile kârlılığın arttırılacağını vurgular. Onun tezine göre, daha yüksek kalite, maliyetleri azaltır ve kârları yükseltir. Onun tanımına göre kalite "istenenlere uygunluk"tur.

Onun programında organizasyonun değiştirilmesine yönelik on dört basamak (aşama) vardır. Bu aşamalar kalite yönetiminin beş kesinliğine bağlıdır:

1. Kalite uygunluktur, çekicilik değil.

2. Kalite sorunu (bir mühendislik ve makine sorunu vardır – kaynağını araştırın) diye bir şey yoktur.

3. İşin birinci seferinde doğru yapılması her zaman ucuzdur.

4. Tek performans göstergesi, kalitenin maliyetidir.

5. Tek performans standardı “sıfır kusur”dur.

Crosby, optimum kalite düzeyi kavramına inanmamaktadır, çünkü ona göre daha yüksek kalite her zaman maliyetleri azaltır ve kârı yükseltir. Kalitenin maliyeti, bu amaca ulaşmada bir araç olarak kullanılmalıdır. İş görenler açısından ise Crosby, kalite ile ilgili olarak belli sorumlulukların verilmesini istemektedir. Üst yönetim çok önemlidir ve saat ücretli işgücünün görevi sorunları onlara ulaştırmakla sınırlandırılmıştır.

Crosby, başlatılan prosesin iyileştirilmesine yardımcı olan büyük bir motivatör olarak tanınmaktadır. Onun yaklaşımı genellikle uygulanması basit ve kolay olarak kabul edilir.(BOZKURT,1991:3-4)

2-5.6. G.Taguchi

Kalite kontrol ve kalite güvencesi konularında uluslararası danışmanlık yapan Taguchi'nin kalite alanına getirdiği en dikkat çekici katkı, kalite sistemini imalat öncesi (off – line) ve imalat süreci (on – line) olarak ikiye ayırarak bir ürünün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin imalat öncesi aşamada tasarım ve geliştirmenin mükemmelliği ile yakından ilişkili olduğunu göstermesidir. Taguchi'nin kalite alanına yapmış olduğu katkılar ve görüşleri aşağıda yedi başlık altında özetlenmiştir.

• **Toplumsal Kayıp:** Bir ürünün kalitesi, o ürünün kullanımı sırasında toplumda neden olduğu zararın parasal değeri olarak tanımlanır. Bir ürünün fabrikadan tüketiciye sevk inden sonra ortaya çıkan toplumsal kayıp, bu ürünün talebini etkileyen en önemli faktördür. Bu kayıp ne kadar küçük olursa talep deo kadar artacaktır. Burada sözü edilen toplumsal kayıp, ürünün kullanım amacına,

dolayısıyla tüketici gereksinimlerine uyumsuzluğu, kendisinden beklenen performans düzeyine ulaşamaması ve kullanımı sırasında ortaya çıkan zararlı yan etkilerden kaynaklanmaktadır.

• **Kalite İyileştirme ve Maliyet Azaltımı** : rekabetçi ekonomilerde kalite geliştirme ve maliyet azaltımı çalışmalarının sürekli olması gerekir. Bir kuruluşun pazardaki payını arttırabilmesinin en emin yolu uygun fiyatla birleşen kaliteli ürünleri pazara sunmasıdır. Bu nedenle rekabet stratejisi ürün kalitesinde yükselme sağlarken, toplam üretim maliyetinde azalma sağlayacak şekilde geliştirilmesidir. Pazar koşullarının dinamizmi içinde tüketici istek ve beklentilerinin değişkenliği, ürün kalitesini hiçbir zaman yeteri kadar iyi ve üretim maliyetinin de hiç bir zaman yeteri kadar düşük olmadığı düşüncesinin kalite iyileştirme ve maliyet azaltımı programlarının temel ilkesi olmasını gerektirir.

• **Performans Karakteristikleri**: Sürekli kalite iyileştirme programları ürün ve sürece ilişkin performans karakteristiklerinin hedef değerden sapmasının sürekli olarak azaltılması çalışmalarını içermelidir. Bu karakteristikler ölçülüp belirlenemediği sürece kaliteyi iyileştirmek mümkün değildir.

• **Hedef Değerden Sapma**: Bir ürünün performansındaki sapmanın neden olduğu tüketici kaybı, söz konusu performansa ilişkin karakteristiğin hedef değerden sapmasının karesi ile doğru orantılıdır.

• **Tasarım Kalitesi**: Bir ürünün kalitesi üretim maliyeti ve bu ürünün üretildiği sürecin tasarımı ile belirlenir. Ürün ve sürece ilişkin tasarımın uygunluğu üretim sırasındaki kusurları ve pahalı bir işlem olan üretim süreci üzerindeki kontrol gereksinimini azaltmaktadır. Buradan sağlanacak ekonomiklik de doğrudan üretim maliyetlerinde bir düşüş olarak kendisini gösterecektir.

• **Ürün ve Süreç Parametreleri**: bir ürünün ya da sürecin performansında meydana gelecek sapma, bu ürün ya da sürece ilişkin parametrelerin performans karakteristiği üzerindeki doğrusal olmayan etkisinin ortadan kaldırılması ile azaltılabilir. Ürün performansının en iyi olabilmesi için, tüm parametrelerin ideal

değerde olması gerekir. Ürün ve sürece ilişkin ideal değerlere uygunluğu sağlama çalışmaları sürekli kalite iyileştirmenin itici gücünü oluşturur.

• **Deneysel Tasarım:** İstatistiksel olarak tasarlanan deneyler ürün ve süreçteki sapmaları en aza indirecek olan parametrelerin belirlenmesinde kullanılabilir. Deneysel tasarımın hedefi, ürün ve sürecin performansını etkileyen ancak kontrol edilemeyen faktörlerden en az etkilenebilecek bir kontrol edilebilen tasarım parametreleri kombinasyonu oluşturmaktır.(PEŞKİRCİOĞLU,1997;10-11)

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN AMACI VE ÖNEMİ

Yönetim, “bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirilerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü” ya da “belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmek” biçiminde tanımlanmaktadır. Yönetimle ilgili tanımlar gözden geçirildiğinde ortak hususun, yönetimin bir süreç olarak ele alınması olduğu görülecektir. Yönetim gerçekten bir süreçtir ve bu anlamda süreç odaklıdır.(BAYRAK,1997;78)

Teoride ve literatürde bu şekilde ele alınan tanımlar pratikte uygulanmamış ve yönetim sadece sonuç odaklı ve sermaye odaklı olarak değerlendirilmiştir. Fakat günümüzde şirketlerin yöneticilerini ve şirketle ilgili çıkar çevrelerini etkileyen güçlü unsurlar yöneticileri ve yönetim kavramını süreç ve insan odaklı olarak değerlendirmeye ve bu kapsamda yönetim tekniklerini uygulamaya zorlamaktadır.

Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını üç başlık altında toplayabiliriz:

- Dinamik pazarlar ve değişim
- Rekabet
- Kalite ve müşteri

Bu üç unsur kısaca Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerdir.(TKY TÜRKİYE PERSPEKTİFİ,1994;11)

TKY'nin hem süreç hem de insansal unsurlarının temel misyonu, değişimi yönetebilmekçe "kalite"ye ulaşmaktır. Kalite, burada geleneksel anlamının dışında, yeni bir anlama ulaşır. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır; iyileştirilebilen her şey kalitedir. TKY'de sürekli geliştirme veya özgün adı ile "kaizen", bir dinamizmi, sürekli arayışı ve gelişmeyi ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetimde liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir yaşam felsefesi ve tarzıdır.

Bireysel olarak kaliteli yaşamı gerçekleştiremeyen iş yaşamında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu nedenle TKY anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar önce insan ya da diğer bir deyişle birey kalitesi de son derece önemlidir.

TKY, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken kalite – maliyet –termin – verimlilik – kâr ilişkisine, geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu yeni açığa göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi, pazar payını arttırmakta, dolayısıyla "kâr" amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.(PEKER,1996;47-48) "Toplam Kalite Yönetimini Niye yapıyoruz?" sorusuna şöyle bir yanıt verilmiştir:"Toplam Kalite Yönetiminin amacı her şeyden evvel israfı önlemektir. İkincisi kaliteyi arttırmak, sürekli iyileştirme ve geliştirme sağlamaktır. Kuracağımız tüm toplam kalite sistemleri bu amaçlar doğrultusunda olmak zorundadır."

Devamında, "bunu ne şekilde yapacağız?" sorusu ise şöyle yanıtlanıyor: "Toplam Kalite Yönetiminde atamız gereken üç adım var. bunlardan bir tanesi kalite planlaması, diğeri kalite kontrolü, üçüncüsü de kalite geliştirme ve iyileştirme dediğimiz adımdır." Bu üç adım üzerinde teker teker duralım:

• Kalite planlamasında ilk yapmamız gereken şey müşterilerin belirlenmesi. Müşteri kim? Ne üretiyoruz? Ürettiğimiz malı kim kullanıyor? Kim alıyor? Veya kim almıyor? İlk önce bu şekilde müşterilerimizi iyi bir şekilde tanımamız gerekiyor. Hareket noktasının müşteriler olması gerekiyor.

• İkinci nokta müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, daha sonra ise müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek ürün özelliklerinin tespit edilmesi gerekiyor.

• Daha sonraki aşamada, bu ürün özelliklerini sağlayacak üretim proseslerinin geliştirilmesi gerekiyor Burada bir transformasyon meselesi vardır. Özellikle müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinden o ihtiyaçların teknik olarak belirlenmesi gereken noktada bir transformasyon, bir çevirim yapılması gereklidir.

Kalite kontrolü, gerçekleşen kalite performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi. Kalite hedefleriyle bu gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve hedeflerden olan sapmaların belirlenerek bunlar için gerekli faaliyetlerin tespit edilmesidir.

Kalite geliştirme ise, yıllık veya uzun vadeli kalite geliştirmeyi, kalite iyileştirmeyi sağlayacak alt yapının kurulması, kalite geliştirme için gerekli ihtiyaçların belirlenmesi ve bunun için belirli ekiplerin kurulması veya bu ekiplere gerekli yetkilerin ve alt yapının sağlanması, proje ekiplerinin hedefleri teşhis edip problemleri çözmesi ve çözümlerden sağlanacak katkıların ölçülmesidir. Bütün bunlar için gerekli her türlü teşvikin ve yardımın tepe yönetimince yapılması gerekiyor(YETİŞ,1993;35-36-37).

Bu yönetimin amaçları esas olarak iki noktaya indirgenebilir:(ALLEN,1991;274)

1. Herkesin kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması
2. Sürekli geliştirmeyi tüm örgüte yaymaktır.

2-7.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim ile toplam kalite modeli arasında karşılaştırma aşağıda verilmiştir.(KAVRAKOĞLU,1992;34-40)

TAYLOR MODELİNDE

1. Örgütün hedefi mali dönem için belirlenmiş olan kârı elde etmektir.
2. Kârın hangi faaliyetlerde ve nasıl belirleneceğini yöneticiler belirler.
3. Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar.
4. Yönetimde temel ilke “işe göre adam”dır. Yapılacak işlerin niteliği ayrıntılı olarak belirlenir; iş tarifleri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre “kadem elendirilir”; görevlendirilecek kişilerde de “özellikler” aranır. Kişiler de ücretlerini atandıkları işin kademesine göre alırlar.
5. İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır, çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi güdülenemez; iş beğenmez; hatta diğer kişilerin de güdülenmelerine engel olacak davranışlara girer.
6. Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların temel görevi ise bu makineleri çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makineden yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık üretim kesintileri oluyorsa bunun sorumlusu o makineyi kullananıdır.
7. Sanayicinin amacı son teknolojiyi yakalamaktır. Genellikle yeni teknoloji bir çok alanda (elektronik; kontrol sistemleri; ölçü sistemleri; vs.) sıçramayı da getirir. Teknolojinin getirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi koşuldur.
8. Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisini yenileyen bir örgütün her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması da doğaldır.
9. Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak yöntem, prosedür ve verimlilik ölçüleri vardır. (kurmaylarca belirlenen ve) yönetimde konan standartlardan sonuç beklenir. Üretim, satış, verim, vs. gibi her konuda belli standartlar / parametreler vardır.

10. Uygulayıcı yöneticilerin esas görevi de, insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Örgüt içinde en büyük bölümlerin yöneticileri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor işleri kişileri verimli çalıştırmaktır.

11. Örgütün kritik işlevlerinden biri de denetim olmaktadır. Satışları, üretimi, masrafları, verimlilikleri, randımanı, vs. tüm faaliyetleri denetim esası kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın bazı "bütçe" dir. O da öngörülen faaliyetlerle faaliyetlerin standartları ve parametrelerinden oluşur.

12. Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansı %5 – 10 artabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunur. Neticede %3'lük bir artışta uzlaşılır.

13. Kişilerin başarısı da yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar; düşük çıkarsa sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, hükümet kararları vs. dir.

14. Temel güdüleme örgüt iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi, yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya güdül emek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

15. Ancak, kişinin tüm potansiyelini de göstermesi sakıncalıdır. bu potansiyeli bir defa gösterdi mi yöneticileri her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji bu potansiyeli göstermemek her yıl azar – azar performansı arttırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimi vermekte stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.

16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tuttuğudur. (veya geçebildiği) olunca sistemin etkinliği de denetimin etkinliğine bağlıdır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta her hangi bir sorun varsa yapılacak iş denetimi artırmak ve yaygınlaştırmaktır. Gerektiğinde de, denetim sistemini kendisi de denetime tabi tutulur.

17. Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, hataları saptamaktır.

18. Sadece hataları saptamak da her zaman yeterli değildir; hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir; ikincide cezalandırmaya, üçüncüde ise daha ciddi önlemlere başvurulur. Böylece işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da gerekli göz dağı verilmiş olur.

19. Denetim sistemlerinin (veya bilgi sistemlerinin tek amacı hataları bulmak değildir. Diğer amaçları da vardır, bunlardan en önemlisi, tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Örgüt kaynaklarının çar – çur edilmediğini israf yapılmadığını usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Ne kadar sık ve kapsamlı ise yönetim çalışmaları o denli güven verici olacaktır.

TOPLAM KALİTE MODELİNDE İŞE

1. Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurar ve prosesleri geliştirir.

2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kârın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.

3. Sistemleri ve prosesleri o işleri yapanlar geliştirir, yöneticilerin görevi çalışanları güdül emek ve onlara olanak sağlamaktır.

4. Temel amaç, örgütün “hedeflerine” ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyar ve hedeflerin gerektirdiği projeleri yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.

5. İşin niteliği, hedefler, planlar ne olursa olsun, en yüksek nitelikli elemanların örgüte kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve doğru planlama sayesinde herkesin birbirini sevmesi ve örgüte bağlanması sağlanır.

6. Her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri sürekli olarak geliştirmek şartıyla işlerini daha yüksek performansla yaparlar.

7. Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başaran örgütlerin “sıçramayı” başarması da kolay olur.

8. Teknoloji geliştirebilen bir örgüt aslında yüksek rekabet gücüne sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek olanaklar üretimde istihdamı da artırır. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli eğitildiklerinden teknoloji ile uyumsuzluk da söz konusu olamaz.

9. Çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey, (standart) en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.

10. Yöneticilerin temel görevi liderlik etmektir; yani yol göstermek, eğitmek, eşgüdümlemek ve yardımcı olmaktır.

11. Örgütün pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde ve terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık “değerlendirme” lerle bu süre içinde başarılabilenleri ve başarısız olanların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.

12. Yöneticiler de, çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de esas hedef hakiki potansiyeli re alize etmektedir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmaması ve örgütün tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.

13. Örgütün hedeflerine ulaşması için herkes en yüksek çabayı gösterir. Eğer hedeflere ulaşamamış ise bunun nedenini eğitimde, iletişim eksikliğinde, eşgüdüm yetersizliğinde, ya da hedeflerin aşırı yüksek düzeyde belirlenmesinde aramak gerekir.

14. Temel güdüleme, örgüt iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.

15. Kişinin işinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Örgüt rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde kişilerde düzeylerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.

16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör “sistem”dir. Yönetimin güdüleme ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi oto kontrol ’dur.

17. Yönetimin görevi, herkesin başarılı olacak olanakları var etmektir. Bu olanakları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onu re edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.

18. Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı artırdığı gibi çalışmalara canlılık ve heyecan katar.

19. Bilgi sistemlerinin temel amacı örgüte yön vermek tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ayrıca fırsatları, tehlikeleri, örgütün güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak sürekli gelişmeye dayanak sağlarlar. Raporlar öznlü, kısa, bütünseldir, anlatım sayısal ve grafikselidir.

2-8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER (VEYA TKY’NİN BAŞARILI OLMA ŞARTLARI)

2-8.1. Katılım ve Motivasyon

TKY bir anlamda kendi yönetsel boyutunu yine kendi organizasyon el ve kendi kültür yapısı içinde sağlayacaktır. Kültürün; rol, güç, başarı desteğini de alarak, organizasyon el değişimi ve yeniliği sağlayacak yüksek katılımı gerçekleştirebilecek hız ve isteklilik içinde bulunabilecektir. Geçmiş, bugün ve geleceğin gereksinimleri yerinde ve zamanında yapacak yeni transfer ve değişimler içinde hız ve önem kazanacaktır.

Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonun rekabet gücünü artırır. Bu durum, çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir. Böyle bir güce sahip olmak, başkalarını taklit etmekten ve teknolojik ilerleme açısından dışa bağımlı olmaktan çok daha iyidir.(DİEMER,1992;2) Katılımcı yönetim tarzında “görevi benimseme”, “amaca yönelme” nin yanında ikinci plana düşer. Ekip anlayışında, yapıcı ilişkiler, sistemlilik ve yüksek anlayışlık düzeyi önemli olur. Kalite bilincinin güçlenmesi için “ilk seferinde doğru yap” anlayışına gereksinim vardır.(BOZKURT,1994;133)

2-8.2. Araştırma ve Geliştirme

Araştırma, temelde bir arama, öğrenme, bilinmeyenini biliniyor yapma, karanlığa ışık tutma, kısaca bir aydınlanma sürecidir; mevcut durumdan özlenen duruma geçebilmek için gerekli kararları almada zorunlu olan verileri toplayıp değerlendirmesidir.(KILIÇASLAN,1991;22)

Organizasyonlarda, TKY anlayışının uygulamaya geçişi ve sürekli geliştirilerek istenen düzeyde sürdürülebilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli gereklilikler vardır. Kontrol, iyileştirme ve gelişmenin temel taşı sürekli araştırma, buluş ve çalışmaların sistemli olarak ortaya konulmasını bağıdır. Kalitenin oluşturulmasını sağlayacak kalite organizasyonu, kalite ekiplerinin bilimsel proje organizasyon grup çalışmaları ve çeşitli programların öngörülmesini araştırma ve geliştirme (Arge) çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

Bilişim toplumu özellikleri günümüzde bir çok alanda, yep yeni olanakları insanoğlunun hizmetine sunmakta, böylece yep yeni buluşların ve ürünleri ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Bilginin ortaya çıkacak yeni kullanımlarının ve kullanımlarını geliştirmenin en iyi aracının bir araştırma sürecinden geçme olduğu kuşkusuzdur. Bilimsel araştırma, bilgiyi bulma, işleme, yeni bir ürün ortaya çıkarma ve bu ürünü yayma değişikliklerinin meydana getirdiği süreç içinde ortaya çıkarılır. Bu süreçte amaç, bilimsel bilgilerle yeni ve daha önce hiç işlenmemiş bilgilere ulaşmak orjnalığı yakalamaktır.(ERGİNER,1995;2)

2-8.3. Liderlik

Liderlik etkinliği ve organizasyon el başarı ortaya konulan liderlik kalitesi ile paralellik göstermektedir. TKY sadece belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyetiyle değil, mkemm el bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır. Lider, ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verildiğini, yönlendirildiğini ve uyumlaştırıldığını etkin ve verimli bir şekilde organize edebilmelidir. Böylece başlayacak yeni bir TKY anlayışının en mkemm el bir biçimde orkestrasyonunu ortaya çıkarabilecektir.

Arzulanan bir çalışma ekibinin oluşturulması, bireylerin motivasyon ve gelişimine odaklanarak, görevin başarılımasını sağlayacak, liderlik kalite ve karakteristikleri temel olarak şöyle sıralanabilir(MATHIVANAN,1995;468)

- Kapasite
- Başarı güdüsü
- Sorumluluk
- Katılım
- Statü
- Durum

Bütün bu özelliklere bağlı olarak, organizasyonun her kademesinde farklı ölçülerde gerekli olan kavramsal, beşeri, teknik ve iletişim yeteneklerinin, en üst düzeyde kullanılarak, başarıya yönlendirilmesi liderliğin arzulanan sonuçları elde ederek uygulamalarında ortaya çıkarmasını sağlayabilecektir.

TKY ancak mkemm el bir kalite ortamının oluşturulması ile mümkün olabilmektedir. Böylesine bir kalite iletim ortamını oluşturan, geliştiren ve sonsuz iyileştirmeyi sağlayacak ilk ve önemli işlev; önderlik anlayışının kendisidir.

Liderlik; vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde var olan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir organizasyon belirli bir yönde tutarlı ilerlemelere dahi olamayacaktır.

Liderlik, işletmenin gidişinin kontrolünde kullanılan ana fonksiyondur.(BOZKURT,1994;4)

2-8.4. İletişim ve İşbirliği

Çağımız, iletişim teknolojisinin sunduğu ve bilgi toplumunun sağladığı, geniş yenilik ve ilerlemelerin yaşandığı bir ortamı sağlamaktadır. Verimlilik, kalite ve mükemmellikte başlayan bir yönetim anlayışı, iletişim ve diyalogun her aşamada bir birine bağlı olarak ortak bir müştereklik ve işbirliği olanaklarıyla desteklenmelidir.

İletişim, liderliğin bir uzantısıdır. Böylece organizasyonlar neyin önemli olduğunu, nelerin beklendiğini, değişimin nedenlerini, nelerin doğru ya da yanlış olabileceğini ve organizasyonun nasıl çalıştığını öğrenirler. İletişim, motivasyon ve koordinasyonun sağlanmasında bir dizi fırsatlar ortaya koyar; bilgilendirmeyi ve görüş birliğinin sağlanmasını, öğrenimi ve rehber olmayı, dinlemeyi ve cevap vermeyi sağlar.(GÖZÜM,1995;552)

Günümüzde müşterek çalışmalar yoğunlaşırken, ortaklık, birliktelik, ekip çalışmasının mükemmel bir iletişim ve diyalog içinde başarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar TKY ve buna bağlı felsefenin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını, iletişim ve işbirliğinin kalitesi belirler. Yaratıcı problem çözme tekniklerini üst düzeyde kullanırlar, hedefler ve geleceğe yönelik faaliyetler, iletişim ve işbirliğinin her alanda yer almasını ortaya koymaktadır.

Toplam kalite uzmanlarının aynı zamanda iyi bir iletişim uzmanı olması gerekmektedir. Ancak böylelikle kalite yönetim sanatının incelikli ve titiz uygulamalarını ortaya koymak mümkün olabilecektir. Yönetici ve tüm personel işbirliği ve takım halinde öğrenmenin sağlayacağı ve bir mükemmellikle, arzulanan ve belirlenen hedeflere ulaşabileceklerdir.

Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır: Birinci olarak, karmaşık sorunlar üzerinde iç görüsel bir düşünme ihtiyacı vardır. Burada takımlar, birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir. İkinci olarak, yenilikçi, eşgüdümlü eyleme ihtiyaç vardır. Üçüncü olarak ise, takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolü göz önüne alınmalıdır.(SENGE,1991;252)

2-8.5. Top yekûn Değişim, Yenilik ve İyileştirme

TKY, yönetimin her safhasında ve düzeyinde birlikte, bir anda ve bütünlük içinde, değişim, yenilik ve iyileştirmelerin sürekliliğine bağlı olarak arzulanan başarıların elde edilmesini sağlayabilecektir.

Gönüllü işbirliği ve dayanışmaya bağlı amaçlar doğrultusundaki değişimler; bir kişinin grubun , organizasyonun veya daha geniş bir sosyal sistemin va olan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.(DİNÇER.1992;32)

Yenilik ise lisans ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama görevidir. Toplumun gereksinimlerinin daha kârlı bir işletme için olanaklara çevrilmesi sürecidir, yeni gereksinimler yenilikçi işletmeler ister.

Yenilik kavramının boyutları şunlardır:

- Yenilik kavramında yaratıcılık değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır.
- Yenilik hem etkilenme, hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir.
- Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil, bir süreçtir.
- Yenilik büyümenin temeli ve herkesin işidir.
- Yenilik işletmede gelişerek büyümenin temelini oluşturur.
- Yenilikte önce aranan kâr değil, toplam etki olarak daha iyinin, daha etken olmanın getireceği yararlardır.

- Yenilikte risk fazladır.(AKAL,1992;31)

Yöneticiler, nezaretçiler ve iş görenlere ürün iyileştirme, hizmet iyileştirme ve iş geliştirmeden söz ederken cevap aranması gereken sorular şunlardır:(DİEMER,1994;110)

- Çalışma yöntemleri nasıl iyileştirilebilir?
- İş nasıl daha iyi yapılabilir?
- Hangi değişikliklere gereksinim vardır?
- Düzeltmesi gereken hatalı çalışmalar var mıdır?

2-8.6. Eğitim

20. Yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri de, bilim ve bilgi çağı oluşudur. Bugünün insanı, bilme dayalı bir toplum düzenim içinde, bilimin ürünü, yöntemi ve uygulamalarından yararlanarak yaşamı zenginleştirmek durumundadır.

Bu anlayış, toplumların modern toplum olma çabalarıyla orantılıdır. Modern bir toplum olmanın en önemli koşulu, bilimin ürünü ve yöntemlerini insanlara kazandırmaktır. Bu demektir ki, hem bireyin modern bir yaşam sürmesini sağlamak, hem de toplumun gelişmesini ve sürekliliğini güvence altına almak, bilimsel bilgi ve tekniklerden yararlanan bir eğitim sistemini gerektirmektedir.(ASLAN,1991;318)

Eğitimde amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin geliştirilmesidir. Eğitim programları farklı seviyedeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için, eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsama, hali hazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.(KILIÇASLAN,1991;8)

TKY'nin başarılması için olduğu kadar, sağlanan eğitimin kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi temel bir amaç olarak ele alınmalıdır.

Bütün bunların sonucunda, TKY'nin en hassas bir oğesi olarak eğitimin işlev ve faaliyetini, bilimsel ve akılcı gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve sürekli gelişim öncülüğünü benimseyerek uygulayabilmek, gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

TKY, gerçek başarısını; katılım, araştırma, liderlik, iletişim, top yekn yenilik-değişim – iyileştirme ve eğitimdeki başarısıyla arzulanan hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayabilecektir. Çünkü çağımızın temel gereksinimleri; yaratıcılık, yenilik, değişim, uyum, hız ve estetik anlayışıyla sürekli yoğrulmakta ve şekillenmektedir.(MARŞAP,1996;135-141)

2-9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN SAĞLADIĞI YARARLAR

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimini uygulayarak, pek çok yarar sağlamaktadır.(BRİCKRELL,1996;18)

Toplam Kalite Yönetimi her şeyden önce krlılık düzeyinde bir artış sağlamakta, ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte maliyetler düşmekte, kaynak kullanımı optimizme edilerek kaynak israfı azalmaktadır. Ayrıca malzeme, zaman kaybı, tamir, yeniden işleme, stok, ikinci kalite azalmakta, ürün teslim süreleri ve ürün geliştirme süreleri kısalmaktadır. Toplam kalitenin uygulanması sonucunda süreçlerde sürekli iyileşme sağlanmakta ve süreç içi işlem sayısı azalmaktadır. İşletmeler toplam kalite uygulamasının kendilerine kazandırdıkları sonucunda rekabet güçlerini arttırmaktadır.

Toplam kalitenin müşteri odaklılık ilkesi çerçevesinde sağladığı yararları ise şöyle sıralamak mümkündür:

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması sonucunda müşteri tatmini artmakta ve müşteri sürekliliği sağlanmaktadır. Ayrıca işletmeler, yeni müşterilere ulaşma becerisi kazanmaktadır. Müşteriye mal ve hizmet teslim süreleri kısalmakta ve müşteriye hizmet, temel faktör olarak alınmaktadır. İşletmeler Toplam Kalite Yönetimini

uygulayarak müşteri şikayetlerini ve garanti ödemelerini azaltmakta, dolayısıyla müşterilerin güvenini kazanmaktadır. Bütün bunların sonucunda müşteri doyumunu artmaktadır. Ayrıca toplam kalite uygulaması mevcut pazar payının korunması ve artırılmasını sağlamakta, işletmelerin pazardan gelen talepleri karşılama yeteneği ve esnekliğine sahip olmasına yardımcı olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin iş görenler ve yönetim açısından doğurduğu sonuçlar da oldukça olumludur. Öncelikle toplam kalite uygulamaları sonucunda iş görenlerle yönetim arasındaki ilişkiler düzelmekte, iş görenlerin katılımcılığı ve tatmini artmaktadır. Bununla beraber, toplam kalite uygulaması, iş görenlerin morali ve motivasyonu üzerinde de çok olumlu etkiler yaratmaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarının arasındaki yatay ve dikey iletişimin iyileşmesine de katkıda bulunmaktadır. İşletme çalışanları Toplam Kalite Yönetimiyle daha iyi bir ortamda çalışma olanağına kavuşmakta ve yaptıkları işle ilgili doyuma ulaşmaktadır. Böylelikle yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan iş görenlerin, işletmede işgücü devri de azalmaktadır. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirmelerini de mümkün kılmaktadır. İşletmeler kalite çemberleri yoluyla ekip çalışmasının önemini algılamakta ve ekip çalışmasının kendilerine kazandıracaklarının bilincinde hareket etmektedirler. Bununla birlikte toplu kalite yönetimi şirket karakterini geliştirici bir rol oynamaktadır.

Yukarıda sayılan yararların dışında Toplam Kalite Yönetimi tedarikçi ve tasearonlarla olan ilişkileri geliştirmekte, kalite ve maliyet üstünlüğünü sağlamakta, iş kazalarını azaltmakta, üretimde "sıfır hata" sağlamakta ve fiyat avantajı yaratmakta; dolayısıyla işletmelere üstün kalite, düşük maliyet, artan verimlilik ve artan rekabet gücü kazandırmaktadır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi ekonomik ortamın darboğaza girdiği veya büyümenin yavaşladığı dönemlerde dahi kâr sağlamayı başaran bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2-10. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN UYGULAMA GÜÇLÜKLERİ

Değişim yönetiminin bir aracı olan Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ve başarıya ulaşmasında bir çok faktör engelleyici rol oynamaktadır.

TKY'nin uygulanmasını ve başarısını olumsuz etkileyen bu faktörler aşağıda ana başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

A – Genel Sorunlar

Genel sorunları özel veya kamu sektöründe karşılaşılan ve karşılaşılabilecek olan ortak sorunlar olarak değerlendirebiliriz. Buna göre TKY'yi uygulayacak olan her hangi bir örgütün karşılaşacağı muhtemel sorunlar şunlardır:(ÖNDER,1996;921-922)

1. Kaliteye Olan İnançsızlık: Bu anlayışa göre, her şey zaten olabildiğince kaliteli ise daha fazla çalışmanın da anlamı yoktur. Bunun temel nedeni ise, herkesin mevcut durumda yaptığının zaten kaliteli olduğuna inanmasındandır. Ancak toplam kalite daha fazla çalışmak demek değildir. Deming'in dediği gibi, kişiler daha sıkı değil fakat daha zekice çalışacaklardır.

2. Değişime Karşı Direnç: Kendi konumlarının tehdit edildiğine inanan kişiler değişime karşı çıkacaklardır. Üst yönetim işyerindeki açıklık ve güven ilişkilerini geliştirecek, böyle düşüncelere sahip olabilecek kişilere güven ortamı yaratmak şartıyla bu tür düşünceleri izale etmelidir.

3. Toplam Kalite Programına İlgisizlik: Örgütteki bazı gruplar TKY programına ilgisiz kalmaktadır. Bunların en başında üst yönetimin ilgisizliği gelmektedir. Kısa dönemli getiresi olmadığından bazı yöneticiler mevcut kaynakları harcamaya karşı isteksiz ve tutucu davranmaktadırlar.

4. TKY'yi Olduğundan Fazla Yüceltmek: TKY uygulamalarının başarıları anlatıldıkça onu uygulama isteği artar. Ancak gereken çabalar azım sanır, faydaları aşırı bir şekilde büyütülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmaz ise beklentiler boşa çıkar, maliyet ve kredi kaybına neden olunur. Bu durumda da başarısızlık kaçınılmazdır.

5. Sıradan Beklentilere Sahip Olmak: İşte yapılacak değişikliklerin her zaman olduğu gibi yeni bir takım alelade şeyler getireceğine inanmak. Örneğin kalitede %10

artış sağlamak için sistemin değişmesine gerek yoktur. Sistem değişmeden de az bir çabayla buna ulaşılabilir.

6. Mevcut Durumun Yeterince Teşhis Edilememesi: TKY ciddi bir kültürel değişim olduğundan dolayı, uygulamaya başlamadan önce örgütün durumu çok ciddi bir şekilde mütalaa edilmelidir. Üst yönetimin duruma bakışı, eğitime yatırımın ne kadar olabileceği, takım anlayışına geçişe karşı tavırlar, örgüt liderine olan güven ve ne tür yeni şeylerin öğrenilmesi gerektiği gibi konular iyice tetkik edilmelidir.

7. Yetiştirmede Başarısız Olma: Yeni anlayışı uygulamak ve çalışanların bu anlayışa uygun şekilde davranmaları isteniyorsa, önce çalışanların bu amaç için eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri gereklidir.

8. Sürekli Gelişmeyi Yapay ve Çok Karmaşık Hale Getirme

9. Tutarsız Davranma: Yetkilendirme, kalite ve takım çalışmasını, kavramlarını devamlı kullanmak fakat uygulamaya yansıtılmamak.

10. Başarıları Fark etmemek ve Ödüllendirmemek: Kişilerin başarılarını görmek ve değerlendirmek onları daha da motive edecektir. Kişilerin aynı başarıları tekrar göstermeleri isteniyorsa doğru yaptıkları desteklenmelidir.

* Ayrıca kaynakların azlığı, maliyet sınırlamaları, çalışanların kalitesi, kalite geliştirmenin ölçülmesindeki zorluk, tekrarlar ve yeniden örgütlenmenin personeli yıpratması gibi sorunlar da TKY'nin önündeki engeller arasında sayılabilir.(REDMAN-SNAPE.1995;56-57)

B – Kamu Sektörü İle İlgili Sorunlar

TKY, orjini itibariyle imalat sektöründen ortaya çıkıp yaygınlaşması nedeniyle hizmet sektörüne ve dolayısıyla hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörüne uygulamasında kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar kısaca aşağıda sıralanmıştır.(ÖNDER,1996;922-923)

1. Kamu Sektörü Değişime Karşı Daha Çok Direnç Gösterir: Kamu sektöründe işe başlarken, bu sektörün özel sektöre göre daha istikrarlı ve / veya statik

olduğu varsayılarak girilmektedir. Bundan dolayı kişiler daha başlangıç itibariyle değişime karşı bir yapıya sahiptirler.

* Ayrıca, işini kaybedeceği, yetkisinin azalacağı, işlerin daha da zorlaşacağı, alınan riskin tazmin edilmeyeceği, liyakat eksikliği ve TKY'nin yetersizliğini, eksikliğini iddia ederek kamu personeli TKY uygulamasına karşı çıkmaktadır.(MORGAN&MURGATROYD,1994;170-73)

2. Başarı Değerlemesi: Kamu sektöründe personel ve yöneticiler yaptıkları başarılarına göre değerlendirilmekte ve tabi ki başarıya göre de ödüllendirilmektedir. Ancak günümüzde başarıya göre ücretlendirilme ve başarı ölçütleri kamu sektöründe de yavaş yavaş kabul görmekte ve yaygınlaşmaktadır.

3. İnisiyatif Kullanma: Bürokratların devamlı olarak önemli kararları almadıkları ve inisiyatif kullanmadıkları söylenmektedir. Ancak kırtasiyeciliğe asıl neden, yürütmenin her yaptığını denetlemek isteyen, yürütmeye takdir hakkı vermeyen yasamadır. Örgütlerin büyümesi ve karmaşıklığının daha da artması ademi merkezîyetçiliği arttıracak, bu da yasamayı, vatandaşın artan hoşnutsuzluğu nedeni ile daha fazla kontrolden feragat ettirecektir.

Siyasetçiler kamu yöneticilerine yönetim fonksiyonunu gereğince yerine getirecek kadar inisiyatif tanımamakta ve her yaptıklarına müdahale etmektedirler.

Üst yönetimde alt kademedeki personele karşı yoğun bir otorite uygulamakta ve neredeyse her yaptıklarını zapt-u rapt altına almaya çalışmaktadırlar. Hizmeti görenlerin yetkilendirilmesi ile sürekli değişen çevreye karşı duyarlılık ve beraberinde TKY'nin uygulanabilirlik derecesi de artacaktır.

4. Politik Davranma: TKY'da üst yönetimin uygulamaya katılımı ve desteği büyük önem taşımaktadır. Ne var ki kamu sektöründe, politikacılar, geleneksel olarak kısa vadeli kararlara ağırlık vermektedirler. Kendileri açısından uzun vadeli kararlar vermeleri için çok az teşvik vardır. Sık sık gelen seçimler ve yıllık olarak oluşturulan bütçeler sürekli olarak politikacıları kısa vadeli kararlar vermeye sevk etmektedir. Oysa TKY'nin uygulaması uzun vadeli bir çabayı gerektirmektedir.

5. Büyüklük: Kamu sektörü örgütlerinin çok büyük olması TKY'ye geçiş açısından önemli bir sorun olmaktadır. Çünkü on binden fazla kişiyi barındıran büyük örgütlerde değişim pek başarılı olamamaktadır.(RADİN&COFFEE,1993;52) Başarılar genellikle küçük örgütlerde görülmektedir. Ancak bunun çözümü de, örgütün tamamı yerine değişimin aşama aşama belirli bölüm veya alanlarda yapılmasıdır.

6.Çıkar Gruplarının Etkisi: TKY'nin uygulanmasında etkili olan çıkar gruplarının başında sendikalar gelmektedir. Sendikalar genellikle şu nedenlerden dolayı TKY uygulamaları ile ilgilenirler:(MORGAN&MURGATROYD,1994;175)

- Artan verimlilik sonucu ortaya çıkabilecek işten çıkarmalar,
- Sendika – yönetim ilişkilerini etkileyebilecek yeni yapılanma,
- Ödemelerde ayarlamalar yapılmadan, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve iş verilebileceği kaygısı,
- Ödüllendirme sisteminde eşitliği bozabilecek yeni değişiklikler.

Çıkar grupları, TKY'nin kamuya ne getireceğinden çok kendi isteklerinin karşılanıp karşılanmadığına bakarlar. Ancak yönetim ve çıkar gruplarının ortak çalışmasıyla bu ve benzeri sorunların aşılması mümkündür.

7. Belirsizlik: TKY, stratejik planlama ve karar alma üzerinde durmakta, gelecek hakkında görece doğru tahminler yaparak yol çizmek için istikrarı gerektirmektedir. Kamu sektörünün yapısı, belirsizlik duygusunu ayyuka çıkaran süreç ve kişilerden oluşmaktadır. Yıllık programlar, sınırlı yetkilerle iş görme, sonradan yapılan teftişler, sık sık görevden alınma ve politik atamalar gibi konular başlıca belirsizlik öğeleridir.

8. Kamu Sektörünün Özel Sektörden Çok Daha Karmaşık Yasal Düzenlemelerle Yönetilmesi.

C. Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar

TKY'nin başarısını olumsuz etkileyen faktörlerin önemli bir kısmı yönetici odaklıdır. Aşağıda olumsuzluk yaratan etkenleri sırasıyla ele alalım. (TÜRKMEN,1996;148)

1.Yönetimin Algılama Hatası: Toplam Kalite Yönetimi, genellikle kalite departmanının sorumluluğunda olan bir uygulama gibi algılanmaktadır. Oysa TKY sorumluluğu herkesi kapsar ve TKY kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa, üretim, personel, planlama, pazarlama ve diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. Bu konudaki tüm sorumluluğun ast konumundaki bir yöneticiye bırakılması başarısızlığı kaçınılmaz hale getirmektedir.

2.Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci:Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi güçlü bir dirençle karşılanmaktadır. Yönetim Kavramını, var olan sistemlerin devamlılığını sağlama ve tüm yetkileri tek karar noktasın da bulundurarak denetimi sürdürübilme olarak tanımlayan kimi üst düzey yöneticilerin kendilerini değiştirmeleri gerekmektedir. Özellikle denetim anlayışlarını değiştirmeleri, yetki devrini arttırmaları, astlarına daha fazla güvenmeleri, açık ve çok yönlü bilgi içerikli iletişime ağırlık vermeleri, grup çalışmalarına hız vermeleri gerekmektedir.

3.Araç Odaklı Olma: Kimi Yöneticiler TKY sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaktadırlar. Örneğin tek başına kalite çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engeller.

4.Örgütün Kültür Konusuna Yeterince Önem Vermemesi: Özellikle teknik orijinli bir çok yöneticinin örgüt kültürü konusunda yeterince duyarlı olmadığı gözlenmektedir. Bu konudaki bilgisizliğin yanı sıra hafife alma eğilimi fazladır. Kimi yöneticiler ise örgüt kültürü konusunu, moda bir kavram ya da fantezi bir yaklaşım kabul etmektedirler.

5.Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek: Bazı Yöneticiler, süreç geliştirmeyi sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul etmekte, yönetim süreçlerinin de geliştirilmesi gerektiğini göz ardı etmektedirler.

6.Birimler arası Rekabeti Özendirmek: Rekabet gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte örgüt içinde birimlerin ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler ve birimler arası rekabetin olması iç iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir. Özellikle daha önce yöneticiliğini yaptıkları birimleri diğerlerinin üzerinde görme eğiliminde olan üst yöneticilerin varlığı, birimler arası işbirliğini baltalamaktadır.

7.Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmaması: Bir çok işletmenin tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretmeme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman / danışmanla çalışılması, onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

8.TKY Konusundaki Sorunluluğu Bir Birim Yöneticisine Devretme: Yetki devrinin gerekliliği her ne kadar savunulan bir durumsa da, TKY konusunda üst yönetimin liderliği devredilemez ve vazgeçilemez bir görevdir.

9.Üst Yönetimin TKY'yi Askıya Alma Eğilimi: Kriz dönemlerinde daha da yaygınlaşması gereken yetki devri yerine geleneksel yönetim anlayışının bir yanılması olarak aşırı merkeziyetçiliğe dönüş yaygın bir yönetsel uygulama hatasıdır.

D. Orta Düzey Yönetici ve Uzmanlardan Kaynaklanan Sorunlar

Orta düzey yöneticiler ve uzmanlar düzeyinde de bazı olumsuzlukların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu olumsuz etkenlerin bazıları aşağıdaki gibidir:

1.Astların Başarisından Hoşnutsuzluk: Astlar tarafından oluşturulan sorun çözme (kalite çemberi) ya da süreç geliştirme (kaizen) amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı sorunları çözmeleri kimi uzman/ mühendisleri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi kendini gösterir.

2.Birim Yöneticileri Arasındaki Rekabet: Birim Yöneticileri arasındaki rekabet varlığı birimler arasındaki bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür.

3.Orta Düzey Yöneticilerle Mühendisler Arasındaki Rekabet: Orta düzey yöneticiler (müdür, şef, baş mühendis) ile mühendis ve uzmanlar arasında yönetsel erkin paylaşımı ya da yükselme hırsı nedeniyle bir rekabetin varlığı TKY'nin başarısını olumsuz etkileyecektir. Orkestrasyon bozulacaktır.

4.Uzman ve Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımı: İşletmelerde uzman veya mühendis olarak çalışanların TKY'ye kendi meslekleri açısından yaklaşımları da ayrı bir sorundur.

E. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı insan kaynakları odaklı bir yöntemdir. Onların yaratıcı yönlerini harekete geçiren, insan odaklı bir çalışma yöntemi olduğu için çalışanlara baştan sistem doğru anlatılırsa, genellikle çalışanlardan konuya ilişkin bir direnç ya da bilinçli bir engelleme girişimi ortaya çıkmamaktadır. İşçi düzeyinde TKY konusunda MPM'ce düzenlenen eğitim/ tanıtım toplantıları sonunda çalışanların yüksek düzeyde motive oldukları görülmüştür. Çalışanlar düzeyinde önemli nokta, onların eğitimine sürekli zaman ve kaynak ayrılmasıdır.

Ancak personel devrinin yüksek olduğu, en küçük bir sorun karşısında işçi çıkarmaların yoğun olduğu, ücret pazarlarının uzun sürelerde çözümlenemediği, toplu pazarlıkların genellikle grevlerle noktalandığı, endüstriyel ilişkilerin iyi olmadığı işletmelerde çalışanların katılımının sağlanması mümkün değildir. Çalışanların motivasyonu için işçi – işveren kesimleri arasında karşılıklı güven ve saygının bulunması en temel koşullardan biridir. Aslında bu konu da üst yönetimin tutumundan kaynaklanan bir sonuçtur.(TÜRKMEN,1996;152-54)

İKİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELER



1- KAMU YÖNETİMİ

Kamu yönetiminin tarihi insanların bir araya gelip kendilerini yönetecek birimler kurmaya başlamalarına kadar geçmişe uzanır, ancak ayrı bir ilgi alanı ya da bir bilim dalı olarak incelenmeye ve okutulmaya başlanması çok daha yenidir.

Kamu yönetimi işbirliğine dayanan insan çabalarının büyük ölçüde ussallık gerektiren bir türüdür. Bu görünümüyle kamu yönetimi devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç – gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olmaktadır.

Kamu yönetimini devlet etkinliklerinin yerine getirilmesinde uygulanan yönetim sanatı ve bilimi olarak ta tanımlayabiliriz. Tanımdan hareket edilince kamu yönetiminin hem bir entelektüel çalışma alanı, bir disiplin olduğunu hem de bir etkinlik bir yönetime olayı olduğunu kabul ediyoruz demektir. Yönetimi işbirliği yaparak bir arada çalışan kişilerin davranışlarıyla ilgili bir alan olarak görürsek, kamu yönetimi de devlette yada ona bağlı kuruluşlarda eylemde bulunan kişilerin ve kümelerin davranışlarıyla ilgili bir alan olmaktadır.

Böylece kamu yönetimi terimi, sistemli bilgiler bütünü olarak bir bilimi, aynı zamanda bir kamu yönetimi uygulamasını tanımlamaktadır.

Bu açıklamalar ışığında kamu yönetimini siyasal olarak saptanmış amaçların başarılması olarak görebiliriz.

Kamu yönetimi bir takım genel ilkelere ve yasalara sahiptir. Kamu yönetimi bilimler evinde siyaset dalına yakın bir yerdedir ve hukuk, ekonomi, sosyoloji ve sosyal psikolojiyle yakın ilişki içindedir. Kamu yönetiminin bir birinin içine girmiş iki amacı olabilir: birinci amaç, örgütler içindeki bireylerin nasıl davrandıkları ve çalıştıklarını saptama****, örgütle örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin uyumlu olabilmesi için neler yapılabileceğini, kurumların en etkili bir biçimde nasıl örgütlenmeleri gerektiğini saptayarak uygulamaya dönük önerilerde bulunmak biçiminde özetlenebilir. Bu amaç kamu yönetiminin sanat yönünü oluşturmaktadır. İkinci amaç, bir örgütlenme ve yönetimle ilgili tekniklerin sağlam ilkelere dayandırılmalarıdır. Bu ikinci amaç ise kamu yönetimi disiplinini oluşturmaktadır.

Kısacası kamu yönetimi, örgüt sorunlarını incelediği ölçüde bir bilim, yöneticilere önerilerde bulunduğu ölçüde bir sanattır.(ERGUN&POLATOĞLU,1992;5)

Devlet kamu yönetimini gerçekleştirirken yapısına en uygun olan sistemi kabul eder ve uygular. Genel olarak yönetim siyaseti bakımından uygulanan birbirine karşı iki sistem vardır. Bunlardan birisi kamu hizmetlerinin yalnız bir merkezden idare edilmesidir ki buna yönetim siyasetinde merkezden yönetim denir, öbürü ise kamu hizmetlerinin çeşitli merkezler arasında bölünerek her birinin ayrı bir merkez tarafından yönetilmesidir ki buna da yerinden yönetim ismi verilir.(VERSAN,1990;72)

1-1. Merkezden Yönetim

Merkezden yönetim bir ülkede merkez memurlarının daha geniş yetkilere sahip olduğu ve alt kademelerin yetkilerinin ve takdir haklarının azaldığı bir biçimdir.(TORTOP,1994;5)

Merkezden yönetim iki bakımdan incelenebilir;Siyasi bakımdan ve idari bakımdan.

Eğer bir ülkede tek bir yasama organı, tek bir yürütme organı ve tek bir yargı sistemi var ise, yani aynı kanunlar yurdun her yerinde aynı şekilde uygulanıyorsa siyasal bakımdan sistem merkezden yönetimdir. Ülkemiz siyasal merkeziyete bir örnektir.

İdari bakımdan merkezden yönetimin daha dar bir anlamı vardır ve sadece yasama fonksiyonunun değil fakat idare fonksiyonunun da merkezden görülmesini yani kamu hizmetlerinin ve bunların başarı vasıtası olan kamu kudretinin merkezleştirilmesini, bir elde toplanmasını gerektirir.

İdare siyaseti olarak merkezden yönetimde kamu hizmetleri teşkilâtı hiyerarşi bağları ile birbirlerine bağlı memurlardan ve ajanlardan ibaret tek bir varlık halinde ortaya çıkar. Yani merkezi tek bir tüzel kişilik, tek bir organizma vardır.

Kamu kudreti bir merkezde toplanır. Yani icra kararlar almak ve bunları yerine getirmek yetkileri merkezin elinde toplanır, kamu hizmetleri görmekle görevli

olan memurların atamaları çeşitli bölgelere verilmeyerek, merkeze bırakılır, kamu hizmetlerinin yapılması bakımından teknik danışma ve karar verme yetkisi merkezde toplanır.

Bir yönetim siyaseti olarak merkezden yönetimin çeşitli yararları vardır:

Merkezin yetkisi kuvvetlenir ve genişler. Bu durum milli savunma ihtiyaçları ve ekonomi için bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Bir elden yönetilen hizmetler daha ucuz bir şekilde sağlanır.

Merkezden yönetimde tarafsızlık daha fazla vardır.

Merkezden yönetimde kamu hizmetleri daha az masrafla görüleceğinden halkın vergi yükü de hafiflemiş olur. Bu suretle sosyal denge sağlanır.

1. Buna karşılık merkezden yönetimin birtakımda sakıncaları vardır:
2. Merkezden yönetimde halk kendisini ilgilendiren işler karşısında pasif kalmakta ve merkezin bu işleri yapmasını beklemektedir.
3. Merkezden yönetim bürokrasiyi yaratır.
4. Memurların atanmalarında siyasal etkiler rol oynayabilir.
5. Merkezden yönetim ülkede fazla memur kullanılmasına neden olur, bu da hem bütçenin yükünü artırır ve hem de özel teşebbüslere mani olur.
6. Kuvvetli milletvekilleri kendilerini seçen yurttaşlarını memnun edebilmek için diğer yerlerin zararına olarak kendi seçim bölgelerine bir takım yararlar sağlarlar ve bu suretle kamu hizmetlerinin ülkenin her tarafına eşit ve adaletli bir surette götürülmesine engel olurlar.(VERSAN,1990;74)
7. Merkezden yönetim katı biçimde uygulandığı takdirde bütün kararların üst yöneticiler tarafından alınması ve alt kademedeki memurların her şeyi üstlerine danışarak yürümeleri gerekir. Bunun önemli sakıncaları vardır. İşler gecikir ve hizmetlerin maliyeti artar. Bu nedenle merkezden yönetim katı bir biçimde

uygulanamaz. Hiyerarşik bağlılığın yanında, alt kademelere karar alma yetkisi tanınır. (TORTOP&İSPİR,1996;97)

1-2. Yerinden Yönetim

Merkezden yönetime sahip bir ülkede, eğer Anayasa ve diğer yasalarla, aynı ülke içinde yersel nitelikte ve ayrı organlara ve yetkilere sahip kuruluşlara yer verilmiş ise, bu tür yönetim biçimine yerinden yönetim (Ademi Merkeziyet Decentralisation) denilmektedir.(TORTOP&İSPİR,1996;97)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 123. Maddesi merkezden yönetim ve yerinden yönetime yer vermiştir. Sözü geçen maddeye göre “İdarenin kuruluş ve görevleri merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır.”

1-2.1.Tanımı ve Özellikleri

Devlet, bütün kamu hizmetlerini yönetmek için yetkili bir kudrete sahiptir. Ancak ülke ve vatandaş yararları açısından, bir kısım hizmetlerin özerk bazı kuruluşlar tarafından yerine getirilmesine rıza göstermektedir. Bazı hizmetler vardı ki, bütün ülkeyi değil bir bölgeyi veya bir kısım vatandaş gruplarını ilgilendirir. Devlet bu hizmetleri kendi denetimi altında başka kuruluşlara yaptırabilir. Bu kuruluş, otonom, özerk bir kuruluş olabilir. Ayrı bütçesi,tüzel kişiliği ve malları bulunabilir. Bu özelliklerin ışığı altında yerinden yönetimi tanımlayacak olursak şu tanım ortaya çıkacaktır: “yerinden yönetim, kamu hizmetlerinin yönetiminin, merkezden ayrı özerk kamu hukuku tüzel kişilerine verilmesidir.”(TORTOP,1994;10)

Yerinden yönetimde memurlar ile merkez arasında hiyerarşi ilişkisi yoktur. Merkezin bu memurlar üzerinde sadece genel bir denetimi vardır.

Uygulamada yerinden yönetim bir tek şekilde ortaya çıkmaz. Yerinden yönetim idarelerinin yetkilerinin derecesi ve uygulama alanı bakımından çeşitli türlere bölünür.

Yerinden yönetim idarelerinin yetkileri bakımından bu sistem siyasal yerinden yönetim ve idari yerinden yönetim olmak üzere ikiye ayrılır. Yerel idareler yasama ve bir dereceye kadar yargısal bir özerkliğe sahipse yerinden yönetim vardır. İdari

yerinden yönetimde ise yerel idarelere yalnız idari işlerin görülmesinde bir bağımsızlık tanınır. Bu sistemde yasama ve yargı faaliyetleri tamamı ile merkezdedir. Bu nedenle merkez bu idarelerin yetkilerinin derecesini dilediği gibi sınırlayabilir. İdari yönden yerinden yönetimde yerinden yönetim idareleri organlarına tanınan yetki genellikle yalnız icra kararlar almaktan ibarettir. Yerinden yönetim idarelerinin kararları merkez kuvveti ile yerine getirilir.

Yerinden yönetim uygulama alanı bakımından da ikiye ayrılır:

- Yerel bakımdan yerinden yönetim,
- Hizmet bakımından yerinden yönetim.

Yerel bakımdan yerinden yönetim, alanın, yerin önem taşıdığı yönetim biçimidir. Bir yörede oturan kişilere o yörede oturmak dolayısıyla mevcut idarî menfaatlerini bizzat korumak, yönetmek hususunda tanınan özerkliliktir. Ülkemizde yer bakımından yerinden yönetim kuruluşları il özel idareleri, belediyeler ve köylerdir. Bu kuruluşlar, o bölgede yaşayan insanları mahalli, ortak ve uygar ihtiyaçlarının giderilmesi ile görevlidirler. Hizmet bakımından yerinden yönetim ise, belli bir hizmetin merkez teşkilâtından ayrı ve hukuki bir varlığa sahip kurumlar yolu ile yönetilmesidir. Bu kurumlar merkezden yönetimin aksine olarak kendi adlarına icra kararlar alırlar. Bu kurallara üniversiteler ve ticaret odaları örnek gösterilebilir.(VERSAN,1990;82)

Yerinden yönetim kuruluşlarının yetkileri, yer, konu ve biçim yönünden sınırlandırılmıştır. Yer olarak sınırlandırılmıştır. Çünkü bu kuruluşlar ancak kuruldukları coğrafi sınırlar içinde çalışma yapabilirler. Yetkilerini ancak kendi coğrafi sınırları içinde yetkilerini kullanabilirler. Yerinden yönetim kuruluşlarının yetkileri konu olarak da sınırlandırılmıştır. Hangi görevlerin bu kuruluşlar tarafından yapılabileceği, kendi özel konularında belirtilmiştir. Yerinden yönetim kuruluşlarının görevleri biçim yönünden de sınırlandırılmıştır. Bu kuruluşlar, devletin çıkardığı yasalarda yazılı kurallara, yetkilerini ve görevlerini yaparken yasalarda yazılı usul ve formalitelere uymakla yükümlüdür. Çalışmalarında yazılı usul ve formalitelerin dışına çıkamazlar.(TORTOP,1994;12)

Yöre bakımından yerinden yönetimde o yöre halkına tanınmış bir yetki vardır. Halk kendi bölgesel menfaatlerini ilgilendiren hususları kendi yarattığı organlar vasıtası ile yönetir. Yani yerel idarelerin organlarını, prensip itibarı ile halk seçer ve meydana getirir. Hem bir merkez memuru ve hem de mahalli idare organı temsilcisi niteliğine haiz olan valinin durumu istisnai bir durumdur. Yerel bakımdan yerinden yönetimde organlar seçimle iş başına gelirler.

Hizmet bakımından yerinden yönetimde ise özerklik hizmetle ilgili kişilere değil, fakat hizmetin kendisine tanınmıştır. Ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olan bu kurumların organlarını hizmetle ilgili olanlar meydana getirmezler. Hizmet bakımından yerinden yönetimde belli kamu hizmeti, merkez teşkilâtından ve merkez hiyerarşisinden hariç özerk bir teşkilâta bırakılmış, başka bir deyimle o hizmet merkez teşkilâtından ayrı olarak örgütlenmiş ve onu yönetenlere o hizmetle ilgili icra kararlar almak yetkisi tanınmıştır.

Yazarlar yerinden yönetim idaresini ortaya çıkaran unsurları aşağıdaki şekilde belirtirler:

- Önce, yerinden yönetim idaresine tâbi kılınacak topluluğa veya hizmete tüzel kişilik tanınır.
- Daha sonra, ilgililere kendi yerel çıkarlarını savunmakla görevli organları seçmek hakkı verilir.

Bu seçilmiş organlara karar vermek yetkisi tanınır. Bu kararlar merkezin hiyerarşik denetimine bağlı değildir. Bunların üzerinde merkezin sadece idari vesayet denilen yüksek bir denetim yetkisi vardır.

Bu üç unsurun varlığı halinde idari bakımdan yerinden yönetimin en tipik şekline ulaşılmış olur.

Yerel bakımdan yerel yönetimin bir takım yararları ve buna karşılık birtakım da sakıncaları vardır. Bu yarar ve sakıncaları şu şekilde özetlemek mümkündür.(VERSAN,1990;87)

1. İdari bakımdan yerinden yönetim kişisel girişimi sağlar. Bu şekil idarede kişi yalnız kendi güven ve iradesine, kendi teşebbüsüne dayanacağı için gelir.

2. İdari bakımdan yerinden yönetim yurttaşların devlete karşı olan saygısını sağlar ve bu sayede hükümetin sorululuğu azalır. Yurttaşlar komün idarelerinde, il özel idarelerine yerel çıkarlara ait işleri merkez yönetiminin müdahalesi olmaksızın yapıp idare edince bu işlemlerin sonucu zararlı olsa dahi merkezi idareyi tenkit etmeye bir hak bulamaz. Çünkü sorumluluk doğrudan doğruya kendisine yönelir.

3. Yurttaşlar kendileriyle en çok ilgisi olan, çıkarlarını yakından ilgilendiren işlerle uğraştıkları için vakit geçirmezler.

4. İdari bakımdan yerinden yönetim, barışın da en büyük güvencesidir.

5. İdari bakımdan yerinden yönetimin başka bir yararı da yurttaşlar arasında müşterek yararlar ve çıkarlar bulunduğu hissini kuvvetlendirmesidir.

Bununla beraber yerel yerinden yönetimin bir takım sakıncaları da vardır:

1. Aşırı bir yerinden yönetim ülkenin birliğini bozabilir. Bölgeler arasındaki rekabetlere, tartışmalara, mücadelelere, israflara yol açabilir.

2. Kamu hizmetlerinin bir sistem içinde ve ülkenin her tarafında imkan nispetinde bir eşitlik içinde görülmesine engel olur.

3. Ülkenin her tarafında mali ve teknik vasıtalarla aynı şekilde ve aynı ölçüde yararlanmak mümkün olmaz. Mali kaynakları zengin, halkı aydın olan bölgeler gelişme imkanı bulabilecekleri halde kalkınmak için daha etkili yardıma ihtiyacı olan yerler gelişme imkanından yoksun kalırlar.

Hizmet bakımından yerinden yönetimin yararlarını da şu şekilde özetlemek mümkündür:

Hizmetin daha rasyonel işin gereklerine daha uygun kurullarla yönetilmesi ve böylece daha çabuk, daha iyi ve daha verimli bir şekilde görülmesi mümkün olur.

Yerinden yönetim teşkilâtının bağımsız bir kişiliği ve mal varlığı olması ona bağışlarda bulunmaya teşvik eder ve bu bağışların o hizmete ayrılmasını sağlar.

Bu teşkilâtın sahip olduğu bağımsızlık yönetimlerinin daha mütehasıs kişilere verilmesini ve bu kurumların genel bütçeden sağlanan yardımdan daha fazla gelir kaynaklarına sahip olabilmelerini ve bu suretle daha verimli çalışmalarda bulunmalarını temin eder.

Hiyerarşi ve merkez örgütünün bazı özellikleri ve merkezden yönetimin yukarıda açıklanan sakıncaları özellikle sürate ve özel bilgi ve ihtisasa ihtiyaç gösteren işlerin ağır yürütmesine ve az verimli olmasına sebep olur. Halbuki hizmet bakımından yerinden yönetim bu sakıncaların önüne geçer ve işin kendi teşebbüs ve kuvvetiyle verimli bir şekilde yürütmesini sağlar.

Bunlara karşılık önemli birtakım sakıncaları da vardır:

1. Hizmet bakımından yerinden yönetime dayanan teşkilâtın ayrı ayrı usüllerle çalışabilmeleri ve her birinin mali işlerinin özel kurallara tâbi olabilmesi idarenin bütçe ve muhasebe usüllerini bozar. Bu durum, bu kurumlarda israfların, idaresizliklerin çoğalmasına sebep olur.

2. Hizmet bakımından yerinden yönetime dayanan kurumların kendi işlerinden ve bağımsız bir şekilde idare olunmaları kötü geleneklerin doğumuna, özel çıkarların kuvvetlenmesine sebep olabilir. Bu bakımdan çok defa bu ifadelerde yenilik ve reform yapılması güçleşir.(VERSAN,1990,91)

Buraya kadar açıklanmış olan merkezden yönetim ve yerinden yönetim hakkındaki görüşleri özetlemek gerekirse merkezden yönetim ve yerinden yönetim bugünkü devletin esaslı birer nitelikleridir. Her iki yönetim bir birileri ile çelişen ve çatışan iki ayrı kurum değillerdir. Bu iki kurum aynı amacı gerçekleştirme çabasında birleşen, aynı amaç doğrultusunda çalışan iki ayrı yönetim biçimidir. Sosyal refah düzeyini artırma amacıyla birleşen bu iki kurumun bir birilerine yardımcı olması çok doğaldır.(TODAİE,1992;55)

2-YEREL YÖNETİM

2-1.Tanımı, Varlık Nedenleri ve Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Kısa Tarihçesi:

Yönetim biliminde adem-i merkeziyet olarak bilinen ve siyasal bir kavram olan yerel yönetim (local selfgovernment), yerel halkın,kendi eliyle seçtiği organlarca yönetilmesini anlatan bir dizgenin adıdır. Yerel yönetim birimi ise, (local authority veya local administration), merkezi yönetimce,kurallar koymaya, akçal yükümlülükler getirmeye yetkili kılınmış bir yerel meclisin denetimi altındaki bir yönetim biriminin adıdır.(KELEŞ,1983;17)

Yerel Yönetimler hakkında yapılan bir sempozyumda ise bu konuda şöyle bir tanım yapılmıştır.(YEREL YÖNETİMLER SEMPOZYUMU,1994;5) “Bildiğiniz gibi yerel yönetimler,halkla doğrudan doğruya iç içe olan,doğrudan halkla ilişkisi olan halkın seçtiği temsilcilerden oluşan kurumlardır.”

Yerel Yönetim hakkında, görüş birliğine varılan evrensel bir tanım ise şu şekilde yapılmıştır : Belirli bir coğrafi alanda (kent, köy,il,vb.) yaşayan yerel topluluğun bireyelerine,bir arada yaşamak nedeniyle kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacı ile kurulan, karar organları (kimi durumlarda yürütme organları) yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görevlere ve yetkilere, özel gelirlere, bütçeye ve personele sahip, merkezi yönetimle olan ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzelkişileridir.(KAYA,1992;1)

Devletin geniş sınırlara sahip olması, bu sınırlar içerisinde türlü görevlilerin bulunması ve bu görevlerin yapılabilmesi için birçok kararların alınması gerekliliği merkezden yönetimleri sıkıntıya sokmaktadır ve bunlar çeşitli sakıncalar doğurmaktadır. Merkezle yazışmaların yarattığı zaman kaybı, işlerin gecikmesi, yerel nitelikli hizmetlerin merkezi idare tarafından gereği gibi değerlendirilememesi gibi bir çok idari problemlerin çözümü hayli güçtür.

Yukarıda belirtilen nedenlerle, devlet veya merkezden yönetim adına hareket edecek ve yerel nitelikte kuruluşları temsil edecek örgüt ve kişilere gerek vardır.

Bunun çözümü ise; tüzel kişiliğe sahip yerel yönetime yer vermektir. Böylece merkezi idarenin yükü hafiflemiş olur.

Merkeze bağlı memurlar, yetki genişliğine sahip olmalarına rağmen, yerel gereksinimleri anlama, değerlendirme ve halka yakın olma yönünde yetersiz kalırlar. Bu nedenle organları halk tarafından seçilen erinden yönetim kuruluşlarına gereksinme vardır. Seçilerek işbaşına gelen temsilciler, memurlardan daha iyi gereksinimleri değerlendirebilirler. İdari olarak bu kuruluşlar merkez kuruluşlarından daha fazla dinamizm ve hareketlilik gösterirler.(TORTOP,1994;24)

Türkiye’de baulı anlamda yerel yönetimlerin çok eski bir geçmişi yoktur. Batıda yerel yönetimlerce yerine getirilen kimi kent hizmetlerinin esnaf örgütlerince vb. gerçekleştirmekte olduğu bilinmektedir.(KELEŞ,1995;39) Tarihçiler, Osmanlı İmparatorluğu’nda resmileşmiş bir yerel yönetim statüsünün ancak 19.yüzyılda, «dış dünyaya açılma, kentlerin büyümesi, mali merkezîyetçilik sisteminin yerleşme gereği ve özellikle azınlık unsurlarının siyasal katılması ve etnik haklarını elde etmeleri yönünde dış devletlerin yaptığı baskıların sonucu » ortaya çıktığını belirtirler.(ORTAYLI,1985;6)

19.Yüzyılda Batıyla ilişkilerin yoğunlaşması sonucunda, liman kentlerinden ve tecim merkezlerinden başlayarak, çağdaş anlamda belediye örgütlerinin oluşturulmasına girişildi. Kırım savaşının ardından, 1855’de İstanbul’da ilk belediye kuruldu. Başında hükümetçe atanan bir şehremini bulunan bu örgütün, 12 kişilik bir kent kurulu (şehir meclisi) da vardı. Şehir meclisi üyelerinin göreve gelmeleri de atama ile oluyordu.

1869’da çıkarılan Der saadet İdare-I Belediye Nizamnamesi ile, belediye örgütü, Beyoğlu ve Galata dışında tüm İstanbul’da yaygınlaştırılmış ve İstanbul şehre meniliği kurulmuştur.

1876 Anayasası, yerel meclislerin seçimle oluşmasını belirlemiş olmasına karşın, 1877’de çıkarılan Der saadet Belediye Yasası, eski belediye örgütünü olduğu gibi korumuştur. Farklı olarak, İstanbul’daki 14 belediye dairesinin sayısı 20’ye çıkarılmıştır.

II.Meşrutiyet'in (1908) ilanından sonra, 1912 yılında çıkarılan Der saadet Belediyesi Hakkındaki Geçici Yasa ile, İstanbul'daki Belediye Daireleri kaldırılmış yerine Belediye şubeleri konulmuştur. Bu yapı Cumhuriyetin ilanından sonra 1930 yılında 1580 sayılı Belediye Yasası çıkıncaya kadar değişmeksizin varlığını sürdürmüştür.

Belediyeler gibi birer yerel yönetim birimi olan il özel yönetimleri de 19.yüzyılın yarısından sonra geliştirilmeye başlanmıştır. 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ile, «eyalet» örgütünün yerini «vilayet» (il örgütü) almıştır. Bu düzenlemeye göre, illerde, genel yönetimin yanında bir de «İl Özel Yönetimi»'nin bulunması öngörüldü.

1970 tarihli İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi bu yapıyı korumuş, ama bunun yanı sıra, İl Genel Meclisinin görev alanını genişletmiştir. II. Meşrutiyetin ilanını izleyen yıllarda,1913'de,İdare-i Umumiye-i Vilayet adlı geçici yasanın özel yönetimlerle ilgili bölümü, 1912 yılından itibaren bu yönetimleri düzenlemiştir. Bu yasanın İl Özel Yönetimlerine ilişkin bir çok hükümleri bugün de yürürlükte bulunmaktadır.

Köy ise çok eski bir geçmişe sahip olmasına karşılık, bir yerel yönetim birimi olarak örgütlenmesine ilişkin hükümler, Tanzimat tan sonra, 1864 tarihli Vilayet Nizamnamesi ile düzenlenmiştir. Bu tüzüğe göre, ülke illere, iller livalara, livalar ilçelere ilçelerde köylere ayrılıyordu. Köyün organları muhtar ve ihtiyar kurulu olarak belirlenmişti.

Cumhuriyet döneminde köy yönetimleri 1924 tarih ve 442 sayılı Köy Yasası ile yeni yeniden düzenleninceye değin, her hangi bir yasal dayanaktan yoksun kalmışlardır(KELEŞ,1995;39)

· 2-2. Yerel Yönetimin Dayandığı Değerler

Yerel yönetimlerin dayandığı değerleri inceleyenler, bunları, genellikle, özgürlük (liberty), katılma (participation) ve etkinlik (Efficiency) olarak özetlerler. Özgürlük ile kastedilen, gerçekte, bireysel özgürlükler değil, topluluğun özgürlüğüdür. Bir yerel yönetim biriminin özgürlüğü, zorunlu olarak, onu oluşturan

bireylerin özgürlüğü değildir. Bu geniş anlamıyla özgürlük kavramının yerel özerklik için yeni bir temel oluşturduğu kuşkusuzdur.

Yerel yönetimde, katılmanın önemi, kentin, dolayısıyla, toplumun bireye üstünlüğü kavramına dayanmaktadır. Bu kavram, yerel yönetimleri, belli anda sunduğu hizmetlerden bağımsız olarak, önemli ölçüde özerkliğe sahip bir dizi temsili kurumlardan oluşmaktan sayar. Bunun anlamı, yerel yönetimlerin, belli kamu hizmetlerini en düşük yeterli düzeyde yurttaşlara sunan bir kurum olarak görülmesidir.

Yerel yönetimlerin, kimi hizmetleri halka etkin bir biçimde sunmaları, varlık nedenleri arasındadır. Bir kent ve kasabanın sınırları içinde bile belirli hizmetlerin bütün semtlere en küçük yeterli düzeyde sağlanması, bir çok ülkede, yerel yönetimleri doğuran nedenler arasında yer almıştır.

Bu görevleri yapabilmeleri, yerel yönetimlerin tercihler yapma yetkisine ve akçal kaynaklara sahip olmalarına bağlıdır.(KELEŞ,1995;14)

2-3.Yerel yönetim kurumunun niteliği

Yerel yönetim kuruluşları, ülkenin yönetim sisteminin bütünlüğü içinde yer alırlar. Kuruluş ilkeleri ve görev yetkileri, gelir sistemleri yasama organı tarafından belirlenir. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin hiyerarşik denetimi altında değillerdir. Merkezi yönetim yerel yönetimler üzerinde hukuka uygunluk denetimi yürütür. Ayrıca ülke yönetiminde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacı ile yerel yönetimlerin de uymaları gereken ulusal amaçlar, hedefler ve standartları belirler. Buna karşılık yerel yönetimler, yürütülmesi kendilerine bırakılmış olan kamu hizmetlerine ilişkin kararları almak, tercihleri yapmak, bunlar için vergi sağlamak yetkisini de içerecek biçimde, çeşitli yollarla malî kaynak bulmak, bu kaynakları hizmetleri için kullanmak ve bu hizmetleri yürütmek için gerekli iç – örgüt yapılarını kurmak bakımından yönetsel özerklikten yararlanırlar.

Yerel yönetimlere ilişkin olarak yukarıda anılmış olan evrensel nitelikler, Türkiye tarafından da onaylanmış olan. Birleşmiş Milletler, Avrupa Konseyi,

Uluslararası yerel Yönetimler Birliğini (IULA) belgelerinde dile getirilmiş olan niteliklerdir.(TÜSİAD,1995;21)

2-4.Yerel Yönetimlerin Yetki Çerçevesi

Yerel yönetimler, sorumlu oldukları hizmetler üzerinde,

- Yürütülür nitelikte, kesin karar alma,
- Kaynakları hizmetlere tahsis etme,
- İç örgüt yapılarını kurma,
- Personel istihdam etme ve personel işlemlerini yapma yetkilerine sahip olmalıdır.

Bu kullanırlarken yerel yönetimler üzerinde, merkez yönetiminin “Yönetmel Vesayet” yetkisi söz konusu olmamalıdır.(TÜSİAD,1995;57)

3-TÜRKİYEDE YEREL YÖNETİM

3-1 Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Genel Özellikleri

Türkiye’de yerel yönetimlerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:(KAYA,1992;2)

1. Ülkemizde yüzyılı aşkın bir yerel yönetim geleneğinin varlığından söz edilebilir. Yerel yönetim kurumlarının ortaya çıkışında, kendi toplumsal koşullarımızdan çok, Türkiye’de yerel yönetimlerin kısa tarihçesi konusunda da dediğimiz gibi dış etkenler rol oynamıştır.

2. Türkiye’de yerel yönetim bir Anayasa kurumudur. Anayasamıza göre, idarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır (Md.133).

3. Bugünkü durumda Türkiye’de üç ayrı türde yerel yönetim kuruluşu vardır. unlar; kentsel yörelere hizmet eden belediyeler, kırsal topluluklar yerel yönetim

kuruluşu olan köyler, il sınırları içindeki yerel topluluğa hizmet yapan özel yönetimleridir.

4. Ağustos 1990'a göre Türkiye'deki yerel yönetim kuruluşlarının sayısal durumu şöyledir: il özel idareleri 73, belediyeler 2044, büyük şehir belediyeleri 8, köyler 35059.

3-2.Yerel yönetim Sistemimiz

Ülkemizde yerel yönetimler, hizmet götördükleri alan bakımından başlıca iki gruba ayrılmaktadır.(KAYA,1992;113)

1. Bir ya da birleştirilmiş bir kaç yerleşim yerine hizmet götüren yerel yönetimler;

Bunlar "Köy" ve "Belediye" (Büyük şehir ve ilçe belediyelerini de kapsamaktadır.) yerel yönetimleridir.

2. Sınırları içinde geniş bir alana yayılan tüm yerleşim yerlerinde oturanlara hizmet götüren yerel yönetimler.

Bunlar da, şimdiki durumda , "il özel idareleri"dir.

3-2.1 İl Özel İdareleri

Anayasamız il taksimatına coğrafya durumu ve ekonomik koşulları esas alarak kabul ettikten sonra coğrafya ve ekonomi bakımından bir birlik sayılacak ilin tüzel kişiliği de olduğunu belirtmiş ve bunların yetki genişliği ve görev ayrımı üzerine ifade olunacaklarını bildirmek suretiyle sadece merkezin bir dairesi değil, bilâkis özel bir kişiliği olan bir yerinden yönetim idaresi olduğu açıklanmıştır.(VERSAN,1990;210)

İl özel idarelerinin mahalli müşterek nitelikte olan görev alanları şöyle sıralanmaktadır. (TORTOP,1994;86-87)

•

- İmar,
- Bayındırlık,
- Sağlık ve sosyal yardımı,
- Çevre sağlığı ve korunması,
- Eğitim ve spor.
- Tarım, ağaçlandırma ne orman tesisi,
- Ekonomi ve ticaret,
- Haberleşme, kültür, turizmle ilgili görevler,
- Çeşitli mevzuatla verilen görevler.

İl özel idareleri, yukarıdaki görevleri imkanları ve tespit edeceği öncelik sırasına göre yürütülür. İl özel idarelerinin görevlerini özel idare müdürü ve merkezi idarenin ildeki teşkilatları aracılığıyla valiler yürütür.

3-2.1.1.Gelir ve Giderleri

3360 sayılı kanuna göre il özel idarelerinin gelirleri şunlardır Özel kanunlara göre alınan vergi, resim ve harç gelirleri,

- Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılacak paylar.
- Genel, katma ve özel bütçeli idarelerden aktarılabacak ödenekler,
- Her çeşit teşebbüs ve faaliyetler karşılığında sağlanacak gelirler.
- Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka biçimde değerlendirilmesinden doğacak gelirler,
- Para cezaları ve harçlar,
- Faiz ve diğer gelirler,

- Hizmet karşılığı alınacak ücretler,

- Bağışlar,

- Kültür ve Turizm Bakanlığının onayı ile bazı yörelerden alınacak giriş gezi ücretleri,

- Diğer gelirler,

Giderleri ise aşağıdaki gibi saptanmıştır;(TORTOP,1994;88)

- Özel idarelere verilen mahalli görevlerin yapılması için yapılan harcamalar.

- Yönetim ve personel giderleri,

- İl genel meclisi ve il daimi encümeni başkan ve üyelerinin ödenek ve yollukları,

- Özel kanun, karar ilâm ve sözleşmelere dayanan harcamalar, paylar, ödemeler ve borçlar,

- Başka kuruluşlara kanun gereği yapılacak yardım, verilecek sermaye ve katılma payları,

- Gelirlerin tahsili için yapılacak giderler,

- Özel idare mallarının vergi, resim, harç ve sigorta giderleri,

- Temsil ağırlama ve tören giderleri.

- Avukatlık Kanununun 180. maddesine göre barolara verilecek pay ve yardımlar,

- 3194 sayılı İmar Kanunu gereğince valiliklere verilen görevlerin ifası için yapılan harcamalar,

- Diğer giderlerdir.

3-2.1.2.Organlar

İl özel yönetimlerinin üç organı vardır.(KELEŞ,1983;61)

- Vali, yürütme organı,
- İl Genel Meclisi, karar ve danışma organı,
- İl Daimi Encümeni, karar ve danışma organı,

Vali ilde hem genel yönetimin başı, hem de yürütme organıdır. Vali İl Genel Meclisinin de başıdır. Valiyi merkez atar. Merkezi idarenin ildeki en büyük temsilcisidir.

İl özel idaresinin validen sonra en üst düzeyde yetkili ve görevli memuru il özel idare müdürüdür. Özel idare müdürü il özel idaresi hizmetlerinin yürütülmesinden valiye karşı sorumludur.

İl özel idare müdürünün görevleri kanunda şu şekilde belirtilmiştir;(TORTOP,1994;90)

- Özel idare teşkilatını vali adına yürütmek,
- İlin yıllık program, bütçe tasarısı ve kesin hesabını hazırlamak,
- Mevzuatla verilen görevleri yerine getirmek ve vali tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

İl Genel meclisi üyeleri 306 sayılı kanuna göre ve nispî temsil usulüne göre yapılmaktadır. Seçim 4 yılda bir yapılır ve tek derecelidir. Bu seçimlerde her ilçe bir seçim bölgesidir. Seçilme yeteneğine sahip her vatandaş İl Genel Meclisi Üyeliğine adaylığını koyabilir. (306 sayılı Kanun, O.K. Madde 1-4)

Genel Meclisin toplantı devreleri olağan ve olağanüstü olmak üzere iki kısımdır.(VERSA,1990;212)

Olağan toplantı devresi yılda bir defa olmak üzere Ekim ayında ve kırk gündür.

Devlet veya il tarafından lüzum görüldüğü veyahut genel meclis üyelerinin üçte ikisi tarafından sebepleri bildirilerek istenildiği takdirde ve bu istek İçişleri Bakanlığı tarafından tasdik edilirse olağanüstü toplantı devresi açılabilir.

Genel meclisin yetkilerini üç kısımda özetleyebiliriz. Genel meclis il bütçesini tespit eder, istikraz akdeder.

İl Daimi Encümeni, İl Genel Meclisinin Toplantıda olmadığı dönemlerde, bu meclisin yerine geçer ve ivedi durumlarda kararlar alabilir; görev süresi 1 yıldır.

İl daimi encümen üyeleri il genel meclisi tarafından kendi üyeleri arasından gizli oyla seçilir. Her dönem başı toplantısında 5 asıl 5 yedek üye ayrı ayrı seçilmesi ve seçilecek üyelerin ayrı ayrı ilçelerden olması gereklidir. Süresi dolanlar yeniden seçilebilir.

İl Özel Yönetimlerinin, belediyeler ve köy muhtarlıklarından, yönetim açısından en önemli farkı, yürütme organı olan valinin seçimle işbaşına gelmemesidir.

5-BELEDİYELER

Memleketimizde belediye teşkilâtı oldukça yenidir. Bu gün belediye hizmetleri dediğimiz hizmetler eskiden bizzat fertler tarafından yapılırdı.

Belediye kanununa göre belediye beldenin ve belde sâkinlerinin bölgesel nitelikte ortak ve medeni ihtiyaçlarını düzenlemekle görevli bir tüzel kişidir.(VERSAN,1990;216) Belediye yasasının 1.maddesinde belediye şöyle tanımlanmaktadır: “Belediyenin ve belde sakinlerinin mahallî mahiyetteki müşterek ve medeni ihtiyaçlarının tanzim ve tasfiye ile mükellef hükmî bir şahsiyettir.” Yerel halkın ortak ve uygar gereksinmelerini düzenlemek ve karşılamak, belediye tüzel kişilerini gereği gibi örgütlemekle olur.(KELEŞ,1983;136)

5-1.Belediyelerin Kurulması

Türkiye’de belediye kurulmasına ait hükümler Belediye Kanununun 7’nci maddesinde açıklanmıştır. Nüfusun 2000’i geçen yerlerde belediye kurulması mümkündür. Ancak köy halkının belediye kurulmasını istemesi ve bu isteğin yapılacak oylama ile resmi olarak saptanması, ilgili idare kurumlarının olumlu kararı, Danıştay’ın incelemesi,Bakanlar kurulunun kararı ve Cumhurbaşkanı’nın onaması gibi formaliteler yerine getirildikten sonra bir köyde belediye kurulabilir.

İl ve ilçe merkezlerinden nüfuslarına bakılmaksızın, nüfusu 2000’den az dahi olsa belediye kurulması zorunludur.

Birbirine yakın mesafelerde bulunan köy ve isterlerse birleşik bir belediye kurulması isteğinde bulunabilirler.(TORTOP,1994;99)

Belediyelerin kurulması 1580 Sayılı Yasada şu koşullara bağlanmıştır:(KAYA,1992;117)

- Belli bir nüfusun varlığı,
- Yerleşme yerleri arasında belli bir uzaklığın bulunması,
- Gelirlerin hizmetler için yeterli ve kuruluşun yararlı olması,
- Plebisit yapılması.
- Çeşitli kurul ve kuruluşların işlem yapması, görüş bildirmesi ve karar alması koşullarıdır.

5-2.Belediyenin Organları

Belediye tüzel kişiliğinin organları, Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanındır.

5-2.1.Belediye Meclisi

Belediye Meclisi belediyenin genel karar organıdır.307 sayılı kanundan itibaren yani 1963 yıllarından beri belediye seçimlerinde nispi temsil sistemi uygulanmaktadır.

Siyasal partiler aldıkları oy oranına göre belediye meclislerinde üye bulundurma hakkına sahiptirler.1984 yılında yapılan mahalli idareler seçimlerinde nispi temsil sistemi yanında baraj sistemi de getirilmiştir. Siyasal partilerin aldıkları oyların bir kısmı çıkarılmaktadır.

Seçimler beş yılda bir yapılır. Her seçim döneminin beşinci yılındaki Mart ayının otuzuncu günü seçim başlangıç tarihidir. Aynı yıl haziran ayının ilk Pazar günü oy verme günüdür.(madde 8)

Belediye meclislerine üye seçilebilmek için, altı ay süre ile o seçim çevresinde oturmuş olmak, Türk vatandaşı olmak ve 2839 sayılı Milletvekili seçimi Kanununun 2. maddesinde belirtilen sakıncaları taşımamak gerekmektedir.

Belediye meclisi belediye genel tüzel kişiliğinin genel karar organı olarak aşağıdaki konularda görüşme yaparak karar verir.(TORTOP,1994;105)

- Bütçe, bütçede değişiklikler, aktarmalar,
- Kesin hesap,
- İş programları,
- Borç verme ve borç alma,
- Senenin içinde ödenmek şartı ile avanslar,
- Belediye vergi ve resimleri, harçlar ve ücretlerinin nispetlerinin tespiti,
- Belediye kamu mallarının tahsis cihetinin değiştirilmesi,

- İvaz karşılığı yapılacak bağışların kabulü,
- İmtiyaz sözleşmeleri,
- Belediye zabıta yönetmeliklerinin incelenmesi ve onanması,
- Belediyelerin görevleri içinde olmak şartı ile başkan veya diğer üyeler tarafından istenen diğer sorunlar.

Belediye meclisince alınan kararlar, ya yürütme ile ilgili kararlar, ya da danışma niteliğinde kararlardır.(KELEŞ,1983;159)

Meclislerin yürütme ile ilgili kararları, iptali istenebilen kararlar, onaya bağlı kararlar ve kesin kararlar olarak üçe ayrılır.

Belediye meclislerinin yasal toplantı tarihleri dışında ya da görevlerinin dışına çıkarak ve yetkilerini aşarak aldıkları kararlar iptal edilebilir niteliktedir.

Belediye meclisinin kararlarından bir bölümü onaylanmadıkça kesinleşmez. Bu kararları en büyük mülkiye âmiri bir hafta içinde onaylamadığı takdirde, belediye meclisinin istemi üzerine, Danıştay bu konuda karar verir.

Yukarıda sözü edilen kararlar dışında belediye meclisince alınan bütün kararlar, “kesin karar” niteliğindedir.

Ayrıca belediye meclisleri beldenin yararına olan işlerle ilgili olarak, istem ve dileklerini bildiren kararlar alabilirler. Bu kararlar devlet dairelerine iletilir.

5-2.2.Belediye Encümeni

Belediye encümeni,belediyenin karar organlarından ikincisi olmakla birlikte, danışma organı niteliği de vardır. Belediye meclisi yılda üç defa toplanan, sürekli olmayan bir organdır. Oysa belediye encümeni her zaman toplanabilen süreklilik gösteren bir organdır.

Encümenlerin bir kısmı belediye daire başkanlarıdır. Bir kısım üyeleri de belediye meclisi tarafından kendi üyeleri arasından seçilir.

Belediye encümeni, belediye başkanı tarafından getirilen konuları görüşür ve çoğunlukla karar verir. Toplantı günlerini encümen kendisi belirler.

Belediye encümeni belediye bütçesinin ilk incelemesini yapar. Saymanlık hesaplarını inceler. Kamulaştırma kararları verir. Bütçede aktarmalar yapar. Fiyat tespitleri narh kararları verir. Belediye yasaklarına aykırı hareketler hakkında ceza verir. Meclis toplantı halinde olmadığı zamanlarda da meclis yerine karar verir.(TORTOP,1994;108)

5-2.3.Belediye Başkanı

Belediye tüzel kişiliğinin başkanı ve yürütme organı belediye başkanıdır.(VERSAN,1990;223)

Belediye başkanı halk tarafından çoğunluk usulü ile beş yıl için seçilir. Bakanlar Kurulu tarafından gerekli görülen yerlere atama ile de belediye başkanı getirilebilir.

Belediye başkanının görevlerini aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz.(TORTOP,1994;109)

- Mülkiye amirlerinin göndereceği mevzuatı yayınlamak ve duyurmak,
- Belediyenin emir ve yasaklarını uygulamak,
- Mahalli nitelikteki işleri yürütmek,
- Belediye mallarını yönetmek,
- Gelir ve alacaklarını izlemek,
- Belediye adına sözleşme yapmak,
- Meclis ve encümen kararlarını yerine getirmek,
- Belediye tüzel kişiliğini temsil etmek,
- İta amiri olarak sarf evraklarını imza etmek.

Belediye başkanı bu görevlerin bir kısmını genel idarenin bir memuru niteliği ile (örneğin kanun ve tüzükleri yayınlamak) bir kısmını belediyenin en büyük amiri olarak ve bir kısmını da belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi olarak yerine getirmektedir.

5-3.Belediyelerin Görevleri

Belediyelerin yurttaşa sunduğu hizmetler ülkeden ülkeye ve zaman içinde değişiklik göstermekle beraber, değişik yörelerde belediyelerin gelirleri nispetince yerine getirmekte zorunlu oldukları görevler vardır.

Bütün belediyeler için zorunlu görevler şunlardır:

- Güncel durum haritası, imar planı,
- Kentin sokak ve meydanlarını bir plan ve izlenceye uygun olarak düzenlemek,
- Meydan ve pazar yerleri yapmak,
- İskele, köprü, rıhtım gibi yerler yapmak,
- Beldenin kanalizasyon ve çukurlarını yaptırmak ve onarmak,
- Mezbaha yaptırmak,
- Halk için WC yaptırmak,
- Halka açık yerin temizliğine, düzenine bakmak,
- Yenilecek, içilecek ve halkın sağlığını ilgilendiren yerlerin denetimine bakmak,
- Halkın yiyeceği, içeceği ve kullanacağı şeylerin satıldığı ve saklandığı yerlerin sağlık koşullarına uygunluğunu denetlemek,
- Halkın sağlık, huzur ve rahatını etkilemesi söz konusu olan işleyim, üretim yerlerini ve koşullarını saptayıp duyurmak ve izne bağlamak,

- Halkın ortak kullandığı yerlerin temizliğini sağlamak,
- Salgın ve bulaşıcı insan ve hayvan hastalıklarının önüne geçmek,
- Yangınları önlemek ve yangın söndürme örgütü kurmak,
- Tiyatro ve sinemaların sağlık, güvenlik ve yangın önlemlerini almak,
- Patlayıcı madde ve akaryakıt depoları kurmak,
- İnşaatlar için ruhsat vermek, yasalara aykırı yapı eylemlerini önlemek,
- Halkın geçmek için kullandığı yerleri rahat geçilebilecek şekilde düzenlemek,

• Yoksul aile çocuklarının gözetilmesi, yoksul hastaların bakımının sağlanması, halk için kitaplıklar, okuma salonları açmak, belediye bahçeleri, fidanlıklar, çocuk bahçeleri ve spor yerleri oluşturmak,

• İşyerleri için açılış ruhsatı, hafta tatili ruhsatı vermek, fiyat denetimi yapmak, narh koymak, pazar yerleri kurmak ve işletmek,

• Gerekli görüldüğünde yiyecek ve yakacak maddeleri satın alıp stok etmek ve belirli bir kârla sattırmak, gereksinim duyanlara dağıtmak, fonlar kurmak ve yaşamı ucuzlatıcı önlemler almak. Gelirleri orta seviyede olan belediyeler için ek zorunlu görevler:

• Yasaya uygun olarak fenni ve sağlıklı koşullarına uygun mezbahaların ayrıntılarından olan barsak hane yaptırmak,

• “Her nevi et, yağ, balık, zeytin yağı, peynir, sebze, meyve, turşu ve tuzlu balık gibi muhafazası ve satılması sıhhi ve baytacı şeraite tâbi yenilecek şeylerin müzayedeli, müzayedesiz toptan alım ve satımının muayyen mahallerde ve belediye nezareti altında icrasını temin için haller tesis ve idare etmek.”

Geliri orta seviyenin üstünde olan belediyeler için ek zorunlu görevler:

• Yetimhane, güçsüzler yurdu, doğum evi ve tımarhane açmak,

• Planı Sağlık Bakanlığınca onaylanmak üzere kentin gereksinmesi ile orantılı ücretli, ücretsiz belediye hastanesi kurmak ve işletmek,

• Hayvan hastalıklarının tedavisi için hayvan hastanesi kurmak ve işletmek.

Gelirleri yüksek olan belediyeler için ek zorunlu görevler:

• Yarış yerleri yapmak ve işletmek,

• Gençler için stadyumlar yapmak ve işletmek,

• Belediyelere ait eğlence yerleri yapmak ve işletmek.

Bunların yanı sıra bütün belediyeler için isteğe bağlı görevler ise şunlardır:

• Belediye tiyatrosu, belediye oteli ve gazinosu, halk müzeleri, hayvanat ve botanik bahçeleri yaptırmak ve işletmek,

• Buz fabrikası, soğuk hava depoları, su depoları ve buzhaneler, süt toplama ve dağıtım merkezleri kurmak ve işletmek, başkalarının kurulmuş bulunanları denetlemek,

• Yiyecek pazarları ve ardiyeler yapıp işletmek,

• Yakacak pazarları kurmak ve işletmek,

• Belediye fırınları açmak ve işletmek,

• Yardım, biriktirme, memur ve müstahdem sandıkları kurmak, şehir bankası açmak,

• Uğraş sahipleri yetiştirmek üzere kurslar, dershaneler açmak,

• Yoksullar için yatı evleri yapmak ve yönetmek.

Bütün bu görevleri aşağıdaki gruplarda toplayabiliriz:(KELEŞ,1983;148-153)

- Sağlık ve sosyal yardım görevleri
- Bayındırlık görevleri,
- Tarımsal görevler,
- Ekonomik görevler.
- Esneklik görevleri.
- Ulaştırma görevleri ve
- Diğer çeşitli görevler.

4.2.3.Köyler

Memleketimizde nüfusu iki binden aşağı olan yersel insan topluluklarına köy denir.18 Mart 1924 tarihli Köy Kanunu köyler hakkında esaslı hükümler koymuş ve bir düzene bağlamıştır. Bu kanuna göre belediye teşkilâtı olmayan yerlerde köy idareleri kurulur. Bir köy idaresi kurulması için köyün en aşağı 150 nüfuslu olması gerekir. Daha az nüfuslu köyler birleşerek veya daha çok nüfuslu köylere katılarak birlikte bir idare kurarlar.

Kanunumuza göre "cami, mektep, otlak, yaylak, baltalık gibi ortak malları bulunan ve toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ bahçe ve tarlaları ile birlikte bir köy teşkil ederler."(VERSAN,1990;225)

Köy letimizin yönetiminde üçlü orpandan oluşan bir yönetim düzeni vardır. Bu üçlü organ, Köy Derneği, ihtiyar meclisi ve muhtardır.

Köy Derneği köyün en büyük karar organıdır. İhtiyar meclisi karma bir nitelik taşımakta, hem karar almakta hem de muhtarla birlikte yürütme işlevine katılmaktadır. Muhtar ise, köy tüzel kişiliğinin başı ve temsilcisi olarak köy hizmetlerini yürüten ve köy halkını yöneten kişidir.(KAYA,1992;156)

Bir yerel yönetim birimi olarak köylere verilen görevler şunlardır:(KELEŞ,1983;98)

- Sağlık ve sosyal yardım görevleri,
- Bayındırlık ve imar görevleri,
- Esenlik ve kolluk görevleri,

- Tarımsal görevler,
- Ekonomik görevler,
- Çeşitli görevler.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YEREL YÖNETİMLERE UYGULANABİLİRLİĞİ

1-TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NİN YEREL YÖNETİMLERE UYGULANABİLİRLİĞİ HAKKINDA İPUÇLARI

1-1Toplam Kalite Ve Liderlik,Yönetimin Rolü,Katılımcı Yönetim Sisteminin Etkinliği İçin Gerekli Koşullar

1-1 1-Toplam Kalite Ve Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi(TKY) uygulamasının başarısında liderliğin önemli olduğu büyük ölçüde kabul görmüştür.

TKY, örgütü bir toplum olarak görür .Örgütün içindeki herkesin bir fikre sahip olması ve kendi amacı olması gerekir. Yönetimin uğraşısı genel amaca ulaşmak için insanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaya yöneliktir. T.K.Y' nin uygulanmasındaki yedi liderlik fonksiyonu şunlardı;

- Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşimli bir örgütü tasarlamak ve yönetmek
- İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek
- İnsanları yetkilendirmek.
- Öğrenen bir örgüt yaratmak
- Güçsüzlük yönelimi,
- Belli aşamada tanıtıcı bir strateji.

Ayrıca Shoji Shibe TKY' nin alt yapısında liderlik üç aşamadan söz etmektedir,bunlar;Yönlendirme aşaması, yetkilendirme aşaması ve sınırlandırma aşaması.(LEE,1995;4)

1-1.2.Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilecek TKY başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda; müşterileri (içsel ve dışsal) tatmini,pazar payı,

maliyetler, verimlilik, çalışanların tatmini, birimler arası iş birliği vb. konularda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşılabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılmalarının sağlanması gerekmektedir.

TKY stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için dört kavram ve uygulamanın yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar yönetim anlayışındaki dört yenilik olarak' ta isimlendirilmekte olup, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluktur

TKY' de tüm personelin toplam katılımı sağlanır. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır.

TKY stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır.

TKY sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme, hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise, organizasyon el yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi bir kuruluşta üst yönetimin görevidir.

Katılımcılığın desteklenen ve güçlendirilen personele sahip kuruluşlarda yetki devretmeye hazır ve istekli yönetim, bunun için motive olmuş nitelikli, istekli, ve yeterli sayıda personele' de sahip olacaktır.(PEŞKİRCİOĞLU,1996;31-37)

Bunun için sırası ile yapılması gereken şunlardır;

-Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara işler ve kuruluşla ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanmalı,

-Organizasyonun her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programları uygulanmalı,

-Karar alma gücü geliştirilmeli,

-Ölçme ve sonuçlara göre ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.

“Katılımcı Yönetim” anlayışında kuruluştaki çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır ve bu potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır.

Katılımlı yönetimde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme işgücünün tüm düzeylerinde dağıtılır. Böyle bir durumda , bir yönetim sistemi daha yüksek kalite ile verimliliğe ulaşacaktır. Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği için geleneksel yaklaşımlardan yapısal ve felsefî anlamda aşağıdaki konularda farklı olması gerekir.(BOZKURT,1995;1)

-Bilgi, kararların alınabileceği yer olan işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılmalıdır.

-Kararların uygulanabilmesi için yetki devri yapılmalıdır.

-Ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.

1-1.3 Yönetimin Rolü

Kalite iyileştirmenin anahtarı teknoloji değil, yönetimdir. Yönetimin başlıca dört aşaması vardır.

-İnsanlar

-Kalite

-Fiyat,maliyet ve kar

-Teslim tarihi ve miktarı

1-1.3.1 İnsanlar

Yönetimde kuruluşun ilk ilgisi çalışanların mutluluğudur. Çalışanların insanlıklarına değer verilmeli, işlerinden gurur duymaları için fırsat tanınmalıdır.

Müşteriler (hizmet sunulanlar) daha sonra gelir. Onlar satın aldıkları mal ve hizmetlerden tatmin olmalıdır. Bunlarla birlikte çevre toplum da göz önüne alınmalıdır.

1-1.3.2-Kalite

Ürün ve /veya hizmet, müşterinin istediği kaliteye uygun olmalıdır. Aksi durumda kaynakların boşa harcanması ile karşılaşılacaktır.

1-1.3.3-Fiyat, Maliyet, Kar

Her şey para ile yapılmaktadır, ve her şeyin bir bedeli vardır. Müşterilerin istediği kaliteyi, istediği fiyattan sunmak için kuruluşların maliyetlerini kontrol altına almaları gerekir. Maliyetlerin kontrol altına alınması için ;

- Kusurlu işlemler azaltılmalı
- Yeniden yapılan işlemler azaltılmalı,
- Malzeme israfı azaltılmalı,
- Zaman kaybı ve boşa geçen zamanlar azaltılmalıdır.

1-1.3.4.Miktar ve Teslim Tarihi

Kuruluş, müşterisinin istediği hizmeti zamanında sunula bilmelidir. Herhangi bir malzemenin kuruluş ambarında olmadığı gerekçesi ile teslim tarihinin geciktirilmesini müşteri hiçbir şekilde kabul etmeyecektir.

1-1.3.5.Teknik ve Araçlar

Yönetimin yukarıda sayılan dört amaca ulaşması için kullanılacak teknik ve araçlar şunlardır;

- Fizik
- Kimya
- Mühendislik

- İstatistiksel Yöntemler
- Bilgisayar
- Otomatik Kontrol
- Endüstri Mühendisliği
- İş ve Zaman Etüdü
- Pazar Araştırması
- Yöneylem Araştırması
- Değer Analizi /Değer Mühendisliği
- Standartlaşma
- Muayene
- Eğitim
- Malzeme Kontrolü
- Ekipman Kontrolü
- Ölçme Kontrolü vb..(BOZKURT,1995;11-13)

1-2 Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonu

Toplam kalitenin uygulanmasını sağlamak için öncelikle gerekli altyapının oluşturulması gerekmektedir Bunun için klasik yönetim organizasyonundan toplam kalite organizasyonuna geçiş yapılması şarttır. Kuşkusuz yıllarca aynı tip organizasyon ilkelerini uygulayan ve klasik yönetim organizasyonunu benimsemiş yönetici ve çalışanların böylesi bir değişime ayak uydurmalarını beklemek yanlış olacaktır. Özellikle büyük işletmelerde toplam kalite ilkelerinin, yeni organizasyon kültürü içinde benimsenmesi daha da zorlaşacaktır. Ancak işletmelerin varolan organizasyon kültürünün toplam kalite ile çakışan ilkelerini ön plana çıkararak, geri kalan ilkelerin bunların üzerine bina edilmesi , bu yeni yapının sürekli sıcak tutularak.

Yanlışların re vize edilmesi ve tüm çalışanlar tarafından sindirilmesinin sağlanmaya çalışılması yeni organizasyon ile ilgili engelleri ortadan kaldıracaktır. Yani toplam kalite ilkelerinin işletme içinde kısa zamanda benimsenmesi ve özümsemişi “Hedefi, planla, uygula, sonuçları kontrol et, düzelt” çevriminin tam olarak uygulanmasına bağlıdır.(CANSEVER,1993;29)

1-3 Toplam Kalite Yönetiminde Organizasyon Yapısı

Bir kuruluşta toplam kalite yönetim modelinin organizasyon şemasını da etkileyen aşağıdaki yaklaşımları benimsemiş olması başarısı için gereklidir . Yönetimde, sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır. Yönetim ve çalışanlar hep birlikte kalite konusunda eğitilerek, şirket kültürünü yeniden oluşturmalarıdır. Diğer bir ifade ile,şirket dinamiklerini harekete geçirecek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi gerekmektedir. Bunun çok zaman olacağı ve sancılı olabileceği önceden kabul edilir ise,uygulama zorlukları daha kolay aşılabılır. Ancak Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması için yeni bir organizasyon kültürünün oluşmasının ön koşul olarak düşünülmesi de yıllarca beklemeyi gerektirebilir. Bu durumda, TKY'nin kendisini organizasyon kültürünü değiştirme elamanı olarak kullanmak daha akıllıca bir yoldur.

Toplam kalite yaklaşımının özellikle organizasyon yapısını etkileyen ilkeleri ve yeni organizasyon modelinin getirdiği değişiklikler, bu amaçla başlatılan Kadro Planlaması çalışmasının da genel ilkeleridir.

Yapılacak Kadro Planlaması çalışmaları; amacının belirlenmesinde,re organizasyonda ve kadro sayılarının saplanmasında bu ilkelerden yola çıkılır.

-Kuruluş stratejisi tüm çalışanlar açısından somutlaştırılmalı ve uzun dönem stratejiler, kısa dönem için,açık ve uygulanabilir plan ve hedeflere dönüştürülebilmelidir.

-Bu çalışmada başarı,süreçlerin değiştirilmesi ile değil,süreçlerle birlikte değerlerin de değiştirilmesi ile elde edilebilir. Örgüt kültürü değişmelidir. Kültür müşteriye odaklı olarak geliştirilir. Sorunlar tüm ekip tarafından sahiplenilmelidir.

-Çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri sağlanmalıdır.

-Yeni iletişim kanalları geliştirilmeli ve eğitim ön plana çıkarılmalıdır.

- İnsan faktöründen kaynaklanan hatalar ve aksamlar eğitim, iş zenginleştirme, motivasyon geliştirme sistemleri, vb. önlemlerle yok edilmeye çalışılmalıdır.

-Ekip çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

-Amaç nitelikli insanların kuruluşa kazandırılmaları olmalıdır.

-İşler dar ve görev odaklı olmaktan çıkıp, çok boyutlu hale gelmelidir.

-Yönetim bir sürecin tamamlanması sorumluluğunu verdiği çalışanlara, karar alma yetkisini de devretmelidir.

-Hedefe ulaşma derecesi, bireyin değil grubun yada tümüyle kuruluşun başarısıdır yada hatasıdır.

-Temel motivasyon başarıma onurudur.

-Bu yapıda başarıyı etkileyen sistemdir. Sistemin denetimi ise "Oto Kontrol" mekanizmaları ile sağlanmalıdır.

-Değer yaratmayan mutabakat işlemleri devre dışı bırakılmalıdır.

-Üst düzey yönetici lider olmalıdır. Yol gösteren, eğiten, koordine eden, yardımcı olan.

-Organizasyon modeli; kuruluş özelliklerine uygun, esnek, dinamik, az kademeli ve yetki devri çok iyi yapılmış, yöneticiler ve yönetim katmanları en aza indirgenmiştir.

-Bu yeni yaklaşımda, ücretlendirme, temel ücret dışında üstün performansa verilen ikramiye şeklindedir.

-Çalışanlar patron değil, müşteri tatmini için çalışırlar. Örgüt kültürü, müşteri odaklı olarak geliştirilmelidir.

-Kuruluş organizasyon yapısı,fonksiyonlar arası Toplam Kalite Yönetimi hedeflerinin gerçekleşmesine hizmet verebilmelidir. Bu amaçla, fonksiyonlar arası oluşan organizasyonlar, örgüt organizasyon yapısı ile uyum içerisinde olabilmelidir.

-Toplam Kalite Yönetimini kuruluşa benimsetmede en büyük rolü oynayan "sürekli gelişme" kavramını gerçekleştirmede PDCA(Plan-Yap-Kontrol et-Düzeltil) çevriminin kullanımı, yönetimde Hedeflerle Yönetim, Hasbin Yönetimi gibi planlama sistemini de gündeme getirmelidir.

Sonuçta ;organizasyonda mevcut tüm işler süreç ekipleri şeklinde gerçekleştirilir,işlerin boyutları genişler,çalışanlara yetki devri yapılır,elemanlar"yetiştirilmez" eğitilir,temel ücret dışında üstün performansa ikramiye verilir,yetenekli eleman terfi ettirilir,örgüt kültürü değişir, yöneticiler adeta bir antrenör gibi görev yaparlar,organizasyon yapısı sade ve az katmanlıdır ve üst düzey yönetici liderdir.(TÜMER,1996;48-54)

1-4 Toplam Kalite Yönetim Tekniklerinin Uygulanması

Şirket genelinde kalite bilinç düzeyini artırarak bir Toplam Kalite Yönetiminin iskeletini öncelikle kurmadan kalite yönetimi tekniklerinin uygulanması, ilerlemeye set çekecek bazı yanlış kavramların ve yanlış anlaşımaların oluşmasına yol açabilecektir. Bunlardan bazıları;

-Teknik uygulandığı anda tararlarını hemen ortaya çıkacağı,

-Organizasyon el tekniğin uygun bir şekilde anlaşılmaması ve böylece son gidecek bir araç olmaktan ziyade kendi içerisinde sonlanması,

-Tek başına bir tekniğin şirketin bütün kalite sorunlarını çözebilecek yeterlilikte olması,

-Tekniklerin günün koşullarına göre yenilenmesi.

Yukarıdakilerden herhangi birisi meydana geldiğinde,şirket belki de başladığından daha geri pozisyonlara bile düşebilir. Maalesef bir çok yönetici,sorunlarına derhal çare bulacak çözümler isterler. Özellikle davranışların değiştirilmesi konusunda bu istem çok üst düzeydedir. Herhangi bir tekniğin uygulanmasında aşağıdaki konular göz önüne alınmalıdır.(BOZKURT,19991;12-13)

1.Tekniğin amaçları nelerdir?

2.Ürün kalitesini,yönetim şeklini iyileştirmemize nasıl yardımcı olacaktır?

3.Çevremize uygun mudur?

4.Organizasyonel kültürümüze uygun mudur?

5.Bize verilen öneri doğru mudur?

6.Onu en iyi şekilde uygulamak için hangi organizasyon el değişiklikler gereklidir?

7.Onu başarılı bir şekilde tanımlamamız için hangi kaynaklara, beceriye, bilgiye ve eğitime gereksinimiz vardır?

8.Sistemi çalıştıracak eleman ve finanse desteğine sahip miyiz?

9.Hali hazırda uyguladığımız kalite yönetim sistemine nasıl adapte edeceğiz?

Belirli bir kalite yönetimi tekniği uygulamayı planlayan yöneticilerin yukarıdaki sorulara yanıt vermesi gerekecektir.

1-5.Organizasyonların Toplam Kalite Yönetimini Geliştirirken Hatırdan Çıkarmamaları Gereken Noktalar

Organizasyonların Toplam Kalite Yönetimi sistemini geliştirirken hatırdan çıkarmamaları gereken noktaları aşağıdaki gibi özetleye biliriz.

-Bir organizasyonun ürün yada hizmetlerinin kalitesinden emin olunmasının ideal bir yolu yoktur. Kalite iyileştirmeleri maliyeti düşürür ve süreç daha iyi başarılır.

-Toplam Kalite Yönetiminin geliştirilmesinde kalite yönetimi araçları, teknikleri ve paketleri farklı organizasyonların farklı basamaklarında kullanılır.

-Belirli bir araç, teknik yada paketin tanıtımının zamanlaması onun başarısı için çok önemlidir.

-Üst yönetim katılımı, hayati önem taşır. Konu hakkında derinlemesine düşünülmesi ve gerekli kaynakların katılımının sağlanması gerekir.

-Plan en azından bir on seneyi kapsar. Buna hazırlıklı olunması gerekir.

-kalite amaçlarının ve stratejilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için amaçların belirlenmesi çok önemlidir.

-Kalite kontrolü aktivitesini, kalite iyileştirme projesinden ayırın.

-Üst yönetim tarafından yönetilen çok disiplinli bir yönlendirme komitesi oluşturun.

-Orta yönetim ekibince ana kalite sorun sahaları belirlenmelidir.

-Kalite iyileştirme projesi, organizasyondaki diğer iyileştirme aktiviteleri ile bütünleştirilmelidir.

-İnsanları geliştirin ve programa dahil edin. TKY ekip çalışması esasına dayanır. Davranışlarda değişiklik oluşması için kalite eğitimine yatırım yapın. Böylesi değişiklikler yapmadan kalite yönetimi tekniklerinin ve araçlarının uygulanması daha zor ve daha az etkindir.

-Tasarım aşamasında bütün potansiyel engellerin tanımlandığında ve elimine geldiğinden emin olunmalıdır.

-Bütün iç bölümler için kalite endikatörleri ve müşteri tatbiki önlemlerini geliştirin. Bir sonraki proses yada kişinin, daha önceki müşterisi olduğu bilincini yerleştirin.

-İç ve dış müşterilerin şikayetlerini daha kolay dile getirmelerini sağlayın.
Bütün müşteri şikayetlerini ele alın ve bu şikayetleri feed back olarak kullanın.

-Hataların temel nedenlerinin giderilmesi konusunda duyarlı olun.

-Kalite güvencesi sisteminin gereği gibi yazılı duruma getirilmesini ve peed back terimini sağlayın.

-Kalite güvencesi sistemi için etken bir içsel denetim prosedürü oluşturun.

-Müşteri ve tedarikçi ilişkilerindeki bütün ayrıntıları geliştirin.

-Hatalı operasyonları derinlemesine araştırın.

-İstatistiksel yöntemleri kullanın.(BOZKURT,1991;13-14)

1-6 Başarılı Toplam Kalite Yönetim Programlarının Ortak Özellikleri

Günümüz iş ortamının en belirgin özelliği aşırı ve acımasız olmasıdır. Böyle bir ortam içinde yaşam şansına sahip olmak isteyen, bir atılım yapmak isteyen örgüt ne yapmalıdır?Her koşul altında ve her zaman diliminde başarılı sonuç verebilecek mucizevi formüller olabilir mi?Japonların yaptıklarını aynen tekrarlamak bizi arzuladığımız hedefe ulaştırabilir mi?Ülkemizde ve dünyada pek çok kurum ve kuruluş Toplam Kalite Yönetimi konusuna böyle bakıyor. Çok kısa süre içinde somut ekonomik sonuçlar alınmasını olanaklı kılacak can simidi gibi. Yönetim danışmanı T.A. Tearney'in yapmış olduğu araştırmaya göre, uygun koşullar ve gerekli hazırlıklar yapılmadan uygulanan toplam kalite yönetim programlarının%80'i herhangi bir somut fayda sağlamamaktadır. Böylesi bir sonuç,toplam kalite yönetim tekniğini performans geliştirmenin en güvenilir aracı olarak görenler için önemli bir uyarı olarak değerlendirilmektedir. Başarı toplam kalite yönetim programlarının ortak özellikleri şöyle özetlenebilir;(TAYLOR,1992;15)

-Somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem verilmeleri,

-Performans değerlendirmesine olanak verecek ölçmeler konusunda ısrar etmeleri,

-Bütünleşik programa sahip olmaları ve

-Üst yönetimin bu programa inanması ve desteklemesidir.

Örgüt kültürüyle,yöneticileriyle,çalışanlarıyla,çalışanların inançları ve eğitimleriyle böyle bir programın uygulanmasına hazır,değişen koşullara süratle uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olması gerekmektedir. Özellikle de değişen koşullara uyum büyük önem taşımaktadır. Sağduyu ve bilim sistematik bir biçimde uygulanarak ve uygun teknolojik olanaklar akıcı bir şekilde seçilerek,örgüt kültürünü en uygun verimlilik ve etkinliğin sağlanmasını olanaklı kılacak yönetim biçimi bulunmalıdır. Bu yöntemin biçiminin kalın çizgilerle temel özellikleri müşteri odaklı ve katılımcı olması;kaliteli,bilgili ve de bilgiyi yerinde kullanan ve paylaşan iş gücü ve hedef birliği içinde ,yüksek motivasyonlu, planlı-programlı çalışan, dinamik ve sorumluluğunun bilincinde kişileri istihdam ediyor olması beklenir(PEKER,1993:210)

1-7.Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Kamu Sektörü İle İlgili sorunlar

Yakınlara kadar TKY'nin kamu sektörüne uymadığı iddia edilmekte ve dolayısıyla da uygulana bilirligi konusunda yaygın bir kanaat oluşmamıştır. Bunu da TKY ilkelerinin yanlış anlaşılmasına bağlaya biliriz.

Kamuda artan bütçe açıkları, ciddi ekonomik problemler ve verimlilik-etkinlik sorunları yönetimle ilgili farklı uygulama ve yaklaşımların benimsenmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

TKY, orijini itibari ile imalat sektöründen ortaya çıkıp yaygınlaşması nedeni ile hizmet sektörüne ve dolayısıyla hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörüne uygulanmasında kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar kısaca aşağı sıralanmıştır.

1-7.1.Müşteri Kavramı

TKY'nin en önemli ilkesi müşterilerin memnun ve tatmin edilmesidir. Müşteri kavramı özel sektör örgütlerinde çok kolay tanımlanıp uygulamaya konulur. Ancak kamuda müşteri kimdir?

Çoğu kamu örgütü için müşteri tanımlamak zor ve tartışmalı bir konu olup kimin gerçek müşteri olacağı belirlenmemektedir. Kurumun en önemli müşterisi olarak kabul edilen "Genel Kamu"asında hiç yoktur ve bu genel kamu adına bireyler bazen hizmetlerden yararlanamamaktadır. Sadece vergi ödemeleri müşteri olarak görmekte sorunu çözmekte,çünkü vergi ödemeyenlerde hizmetlerden faydalanmaktadır. Genel kamu çok çeşitli istekleri olan "gizli müşteri"olarak kalmaktadır. Ayrıca bu kavramın içine diğer kamu örgütlerini,sivil toplum örgütlerini,kamu oyunu ve vatandaşı koymak yanlış olmaz bir kanaattir.

1-7.2.Hizmet-Ürün İkilemi

TKY orijinalde imalat gibi rutin süreçler için tasarlanmıştır. Kamu sektörü örgütleri üründen ziyade hizmet sunan kuruluşlardır. TKY'nin hizmet sektörüne uygulanması, bu sektörün ağırlıklı olarak emek yoğunluklu olması ve hizmetin üretildiği anda tüketilmesi nedeni ile çok daha zordur. Bu da hizmetlerin tekdüzeliğini engellemektedir. Müşteriler sadece hizmeti değil hizmeti veren kişileri de değerlendirmektedir. Buna bağlı olarak da hizmetler için oluşturulan kalite ölçütleri karmaşıklaşmaktadır. Yüksek kaliteli hizmetin belirlene bilmesi için bir çok etkinin birlikte ele alınması gerekmektedir.

Öte yandan hizmet sektöründe TKY'nin temel ilkelerinden olan farklılıkların azaltılması da çok zordur. Çünkü birey olarak her bir müşteri kendine göre farklı isteklerde bulunacaktır.

1-7.3.Nitelik-Nicelik İkilemi

Özel sektörde amaç karlılık olduğundan kalite artırılarak daha çok müşteri çekilmek istenir. Ancak kamu sektöründe durum farklıdır. Kamu hizmetinde talep fazlası olduğu gibi aynı zamanda bu talep sürekli olarak artmaktadır da.

1-7.4.Süreçte Yoğunlaşma

Swiss süreç ve girdilerle yoğunlaşmanın örgütlerde amaç sapmasına neden olacağına belirtmektedir. Girdi ve süreçlerde daha da yoğunlaşma,örgütün hizmet amacını terk ederek bürokratik kuralların uygulanmasına ve maliyetlerin vurgulanmasına neden olacaktır. Diğer bir deyişle, araç olan süreç, amaç haline gelecek ve asıl amaçlar ihmal edilecektir.

1-7.5.Sembolik Adımlar

Kamu örgütleri halkı büyük beklentilere sevk eden bazı önemli programlar açıklarlar. Fakat bunlara yeterli kaynak ayırmak imkansız olduğu için gerçekleştirilmeleri mümkün olmaz. Bu durumda ümitleri kırılan halk bu kurumları başarısızlıkla suçlamaktadır. TKY'nin uygulamasına da benzeri şekilde bakmak baştan başarısızlığa götürecektir.(ÖNDER,1996;923-924)

2-BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULANABİLİRLİĞİ

Kamu sektörü sürekli büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Bu da yapısal, süreç ve personel ile ilgili bir çok problemi beraberinde getirmektedir. Kamu sektörünün bu sorunlar yumağından kurtula bilmesi için ,yeni teknolojileri sisteme kazandırarak, yönetim ve halkla ilişkilerde değişmeler ve yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni felsefe ve yaklaşımlar ışığında yeniden yapılmaya gitmesi bir sorundur.

Yeni felsefe ve ilkeleriyle, özel veya kamu, dünyanın pek çok yerinde yaygın olarak uygulanmaya başlanarak teorik olmaktan çıkmış TKY'nin ülkemiz kamu sektöründe de bir an önce uygulamaya girişimlerinin başlaması milli menfaatlerimiz açısından zorunlu bir hal almıştır.

Önceleri 'TKY' nin ciddi değerlendirmelere tabi tutulmadan yeni bir işletme yönetim tarzı şeklinde anlamlandırılması yaygındı. Ancak yaklaşımın geniş bir uygulama alanı bulması bu düşüncelerin değişmesine yol açmıştır.

Politik atamaların çoğunluğu, başarıya göre değerlemenin olmayışı, müşteri kavramının muğlaklığı, süreçte çok yoğunlaşmanın amaç sapmasına neden olacağı,

nitelik-nicelik ve hizmet-ürün ikilemi, yaşlı bürokrasinin sahip olduğu gelenekler gibi bir çok konu TKY' nin kamu sektöründe uygulanmasında karşılaşıla bilecek başlıca sorunlar olarak sayılmıştır.

Ancak, kamu sektöründe TKY' nin uygulanana bilirligi üzerine yapılan araştırmalar, her ne kadar bu sorunlar kamu da olsa da, çalışanların TKY ilkelerini kabul etmeye büyük eğilim göstermeleri dikkate alındığında, belirtilen bu sorunların kamu sektöründe TKY' nin uygulanmasın da çok ciddi problemler çıkarmayacağını ortaya koymuştur. Bunlar gerekçe gösterilerek TKY uygulanmasından vazgeçilemez. Kaldı ki, TKY' nin çalışanların katılımı,takım çalışması, sürekli gelişme, insana önem verme vb. gibi bir çok ilkesinin yeni uygulamaya araçları ile birlikte sektöre getireceği faydalar herkes tarafından kabul edilmektedir. Kamu yöneticileri, en azından bu faydaları düşünerek bir an önce TKY 'ye geçişi sağlamaya çalışmalıdır.

Kısaca, orijin itibari ile imalat sektöründe ortaya çıkan TKY nin kamu sektöründe uygulanması için kamu örgütlerinin dinamikleri ve kendine has anahtar özellikleri durumsallık yaklaşımı çerçevesinde dikkate alınıp değerlendirilerek uyarlanması zorunludur. "Uyarlanmış TKY 'yi" kamuya uygulamak için kollarımızı sıvamaya geç bile kaldık.(ÖNDER,1996;929-930)

2-1.Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Hizmetinde Kalite

Üretim ve bilgi teknolojisindeki ilerleme, zihinlerde ve pazarlarda kalitenin egemenliğini kurdu. Kalite, pahalı, lüks ve standart olarak görülmekten çıktı; düşünme tarzı çalışma yöntemi, yaşama biçimi, iç müşteri tatmini (çalışanlar) ve dış müşteri (ara ve son tüketiciler.halk yada seçmenler) tatminine dönüştü. Bu bağlamda, mal üreticilerinin, ne üretirsem satarım ilkesi 1970'li yıllardan sonra sata bildiğini üreten yada müşteri isteklerini uygunluk ilkesine dönüşmüştür. Benzer biçimde hizmet üreten kuruluşlar da (Bir iktidar partisi,valilik,belediye başkanlığı,hastane,okul,tapu müdürlüğü,taşıma firması,vergi müdürlüğü vb.)bu düne kadar ürettikleri hizmeti müşterisinin (halk, seçme)istediği ve memnun olduğu kaliteli hizmete dönüştürmek durumundadırlar.

Halkın-seçmenin kendisine sunulan hizmetlerden- vergi,posta,tapu,nüfus,okul,hastane hizmetleri gibi-memnuniyeti,bu hizmetin kalitesine ve kendisini tatmin etmesine bağlıdır. Bunlara ek olarak yine seçimle gelen belediye yönetimi ve belediye,hizmetlerinden memnuniyet oranında mevcut iktidar partisini destekleyecek ve onun müşterisi olacak yada ondan vazgeçecek,daha kaliteli hizmet sunacak siyasal parti arayışına girecektir.

Kamu hizmetlerinin kalitesi yada kalitesizliği;seçilmişleri,dolaylı olarak atanmış kamu görevlilerine karşı memnuniyet yada memnuniyetsizlik sonuçlarına göre iktidarda yada görevde kalıp kalmayacaklarına halkın (müşterinin,seçmeni)karar vereceği sonucuna götürmektedir .Bu yaklaşıma göre seçilmişler ve atanmışlar,kamu hizmeti üretirken halkın isteklerine uygunluğu esas almak zorundadır. Yoksa diğer parti, beklenen kaliteyi isteğe uygun olarak üretmeye talip olabilir.

Bir siyasal kuruluşun yada kamu kuruluşunun hizmette kalite ile rekabet etmeye çalışması, yönetim sistemini Toplam Kalite Yönetimine dönüştürmekle olasıdır.

2-2.Kamuya Hizmet Üreten Kuruluşlar Ve Toplam Kalite Yönetimi

Kamu sektöründe değişim ve geliştirme için kurşun geçirmez yöneticileri etkilemenin oldukça zor olduğu bilinmektedir. Halka hizmet üretimi için değişime,değişmeye eğilimli olmayan kamu yöneticileri için pire davranışı benzetmesi uygun olabilir

“Pireleri kavanoza koymuşlar, ağızını da sıkıca kapakla kapamışlar. Pireler sıçrayarak kavanozun kapağına çarpıyorlarmış,bir süre sonra pireler kapağa çarpmamak için nasıl sıçrayacaklarını öğrenmişler ve sıçrama becerileri belli bir yükseklikte sınırlanmış. Sonra kapağı açmışlar ve pirelerden hiç biri kavanozdan çıkacak büyük sıçrayışı yapamamış.”

Kamu kesimine de çeşitli lise ve yüksek öğrenim mezunlarından alıyor, kamu örgüt kavanozuna hapsediyoruz. Özellikle seçtiğimiz bu insanların becerilerini ve yeteneklerini kavanozda kullanamaz hale getiriyoruz. Aynı kişilerin kavanozu açacak mevkilere gelince ne kadar sıçraya bilecekleri açıktır.

Oysa daha ilk girişten itibaren memur ve işçilerin de “önerecek”ve “öğretecek” çok şeyleri olduğunu kabul ederek katılımlarının sağlanması,yaratıcılıklarının korunması gerekmektedir.

Halk müşteri için üretilen kamu hizmetlerinin istenilen kalitede yada vaade dilen kalite olması;öncelikle kamu yönetiminde çalışanlara(iç müşterilere)verilecek önem yada adam yerine sayma ile doğru orantılıdır. Onlarında beyni ile işin içine sokulması, katılımın ve katkıların sağlanması en büyük adımdır. Aşağıdaki örnek bunu iyi açıklamaktadır.

Yıllardır bir taşıyıcı bant üzerinden düşenleri alıp koymakla görevli işçiye, bunalan yönetici “şu düşmeyi önleye bilseydik verimimiz ne kadar artardı”diye dert yapıyor. İşçi “o iş çok kolay. yıllardan beri niye yapmadığınızı merak ediyorum,şöyle yapsak düşme biter”diyor. “Ama biliyordun da niye söylemedin “ diyor yönetici. İşçi “sormadınız ki, bana işimin düşenleri kaldırmak olduğunu söylediniz;işimi yaparken ukalalık ederek saygısızlık yapmak istemedim” demiş.

Çalışanların katılımının sağlanması bu derece önemlidir.

2-3. Kamu Yönetimi Ve Siyasal İktidar

TKY’ de yöneten ve yönetilen arasındaki iş birliği, birbirinin yanında olma, örgütü,örgüt kültürünü benimseme ve sürekli istekleri doğrultusunda geliştirme davranışına seçimle gelen siyasal iktidarın ne kadar çok gereksinmesi olduğu hata anlaşılmalı değildir.

İktidara gelen partinin ilk yaptığı kamu görevlileri arasından kendine yakın gördüklerini ekip kurma amacı ile bir takım yönetim kademelerine atamaktadır. ABD’de 1829’da başlayan yağma sistemi,1880’lerde yerini liyakat sistemine bırakmıştır.

Ekip kurma sendromuna kapılan iktidar partisinin, halkla yüz yüze olan memura (cephe personeli)kadar inemediği için çoğu itilen, küsen memurlarla halka vaat ettiklerini yerine getirmesi olanaksızdır.

Seçimle gelinen hükümet yada belediye başkanlığı rolleri oynamak ve başarmak için TKY' deki iç ve dış müşteri tatmini daha çok önem kazanmaktadır.

İktidar partisi veya belediye başkanlığı, iç halkı (kamu görevlileri) ile ürettiği hizmetin kalitesi ile beş yıl iktidarda kalır yada çok önem kazanmaktadır.

Yönetimden memnun iç müşterilerin hedefi üst amirini yada seçilmişleri memnun etmek değil, dış müşteri yani halkı memnun etmek hedefine yöneldiğinde, seçilmişlerin amacı kendiliğinden gerçekleşecektir.

Sonuç olarak demokrasi ile yönetilen ülkelerde siyasal partiler, diğer partilerle ürettikleri ve üretecekleri kaliteli mal ve/veya hizmetle rekabet edebilirler. Seçmen sadakati –sadık müşteri- sağlamanın yolu onun istediklerine uygun kalite üretmeye bağlıdır. Sadık müşterinin beklentileri ise, o partinin değil, siyasal iktidarı benimsemiş iç müşterilerin sadakati ile gerçekleşir. (PEKER,1996;43-57)

3-BELEDİYELER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1990'lı yıllar, kamu kesiminde kalite yönetimi ilkeleri ve tekniklerinin uygulanması açısından bir dönüm noktası olmuştur. Federal devlet ve yerel yönetim ajansları tarafından gerçekleştirilen son araştırmalar Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) oldukça yaygın biçimde uygulandığını göstermiştir. Fakat ,TKY eğilimlerini yansıtan bu araştırmalar hikayenin sadece bir bölümünü anlatmaktadır. Çünkü 1990' dan beri kalite literatürü oldukça gelişmiştir. Bu gelişme ile kalite otoritelerince hazırlanmış ticaret kitapları ve broşürlerinin, danışmanların ve neyi nasıl olması gerektiğini söyleyen kuruluşların yerini ;TKY ilkelerinin nasıl uygulanacağını açıklayan gerçek yöneticilerin ve kamu araştırmacılarının çalışmaları almıştır. Kamu sektörü ,kalitenin, dış kalite kontrolü için geliştirilmiş bir yöntemler ve teknikler sistemi veya denetim için yeni bir yol olmadığının farkına varmalıdır.(HYDE,1993;43-44)

3-1. Belediyeler Açısından Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Yeniden Tanımlanması

Toplam Kalite Yönetiminin sağlayacağı başarılar sadece özel sektör alanında değil, kamu sektörü alanında da kendini göstermektedir. Çünkü müşteri hizmetleri ve kalite prensipleri özel sektöre has bir şey değildir ve prensipler ekonomik büyüme profesyonellerince ne kadar çabuk benimsenirse tüm bilgilere o kadar faydalı olur. (ROBERT,1993:14-16)

Konuya ilk giriş sayılabilecek yazılara paralel olarak şöyle bir tanım yapılmıştır : Kalite yönetimi gerçekten ; dahili işlemleri analiz ederek ve sürekli yeniden düzenleyerek , organizasyonla ilgili eforları müşteri açısından daha değerli hale getirmektedir.(HYDE,1993;38)

Bir kamu sektörü olarak yerel yönetimleri de kapsayan ve güncelliğini hala koruyan bir TKY tanımı 1961'de Dr. Armond Feigenbaum tarafından şu şekilde yapılmıştır:(ERSÖZ,1994;17)

Bir organizasyondaki değişik gurupların , kalite iyileştirme çabalarını , müşteri tatminini de göz önünde tutarak, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir

Toplam Kalite Yönetiminin pratik olarak uygulandığı bir şehir olan Santa Ana TKY' yi ;müşteri memnuniyetini artırmada belirli bir kültür içeren yönetime entegre bir yaklaşım (MATTİ&MANAGEMENT,1994;89-100) olarak tanımlanmıştır.

Toplam kalite en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir.

Toplam kalite süreci ürün ve /veya hizmetlerin geliştirilmesi ve müşteriye satış sonrası hizmetlerin sunulması için kullanılan sistematik bir yöntemdir ve müşteri gereksinimleri ve beklentilerin yeterince anlaşılması ilkesine dayandırılır. Toplam

kalite yalnızca kalite çemberleri ya da verimlilik iyileştirme çabaları değildir. Kuruluş genelinde toplam olarak kalite ve müşteri odaklığı kültürünü oluşturan bir sistemdir.

Kuruluş içi ve dışı müşteri beklentilerinin anlaşılmasını temel amaç olarak alan çalışanların ilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

Bu tanımların önünde herhangi bir organizasyondaki çalışmaların verimlilik ve müşteri odaklı bir şekilde yürütülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Toplam kalite organizasyonundaki herkesin görev, sorumluluk ve davranışlarında değişiklik olmasını gerektirir. (BOZKURT,1997;54)

3-2 Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi

Yeni bir çağa girmek üzereyiz, akıllara durgunluk teknolojik yenilikler, benzeri görülmemiş ekonomik olanaklar şaşırtıcı siyasal reformlar ve kültürel bir yeniden doğuş dönemi yaşanmakta.

Diğer yandan; teknolojik yenilik-çevre kirlenmesi; nüfus enflasyonu-gıda üretiminde yetersizlik; insan hakları-silah üretiminin artması; üretilen mal ve hizmette kalite-yok edici (imhacı) rekabet; Globalleşme-Lokalleşme; demokratikleşme-köktenci dincilik vb. insanlık çelişkileri olarak günümüzü damgalamakta.

İbrahim Kavrakoğlu bu karmaşıklığı, 'Yerleşik dengelerin alt üst olduğu, alışagelmış değer yargılarının yetersiz kaldığı, karşıtlarının aynı derecede kabul gördüğü bir dünyada yaşıyoruz.' Şeklinde betimlemektedir.

Yeni düzen daha doğrusu düzensizlik o denli farklı ki, doğrudur diye bellemiş, benimsemiş olduğumuz bütün eski görüşlerimizi zorlamaktadır. Eski

düşünce tarzları, eski formüller, öğretiler, ideolojiler, geçmişte ne denli yararlı olmuş olursa olsunlar, artık bugünün gerçeklerine uymuyorlar. Yarının dünyasını dünün hatta bugünün kalıpları içine sıkıştırıramayız: Eski beylik tarzımızı da takınamayız. Bu nedenlerle değişimi iyi izlemek uyum göstermek zorundayız.

Böylesi bir dünya ortamında yerel yönetimlerde, hizmete dönük, halkın katılımını sağlayan, yaratıcı, girişimci, yeniliklere açık, başarıyı özendiren ve ödüllendiren bir yaklaşımla, yeni ve çağdaş yönetim teknikleri geliştirilmesi ve kurumlaştırılması gerekmektedir. Bu yaklaşımı da Toplam Kalite Yönetiminde halka sunulan hizmetlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesine yönelik olması ve seçimle gelen başkanların lider yönetici davranışlarını kazanmaları ile olanaklıdır(PEKER,1997;57,59)

TKY yerel yönetimlere taşındığı zaman üç konuda düşünce geliştirmemiz gerekli.

Bir, belediye başkanının, ki öbür tarafta terminolojisi herhalde lider, yeni bir işlevi oluyor. TKY' de belediye başkanı daha çok politikaları belirleyen, sosyal ilişkileri kuran, yeni fikirleri taşıyan biri, çöpçünün kumaşına karar veren değil. Birinci sorun belediye başkanının mevcut alışkanlıktan farklı yeni bir yönetim anlayışını benimsemesi.

İkincisi; çalışanlar kalite çemberleri denilen örgütlenmelerde bir araya gelerek yeni çözümler üretiyorlar. Mahalle düzeyindeki yahut başka sivil toplum kuruluşları arasında yeni düşüncelerin, çözümlerin üretilebileceği, kentte seçime dayanan mekanizmalarla oluşmayan başka, kentte yaşayan kişilerin katılımcı mekanizmalarıyla oluşan bir örgütlenmeye ihtiyaç vardır. Üçüncüsü; vatandaşın

niteliğinin değişmesine ilişkin bir ihtiyaç vardır. Kalite yönetiminde çalışanın devamlı bir eğitim geçirmesi bilgisinin yükselmesi ve katılımcı hale gelmesi vardır. Vatandaş olmanın ve niteliğinin yeniden tanımlanması gibi bir sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü şimdiki vatandaşın hayatı kolay, belediye başkanından ise sürekli bir şey istemektedir. Ne sorumluluk almakta, ne de düşünmektedir. Bunun yerine bir başka vatandaş: ama sorumlulukları olan ve pozisyonu daha geliştirilmesi gereken. Böylece daha farklı bir kentsel yaşam ve bir kentsel kalite doğacağı umulmaktadır. (TEKELİ,1996;38-39)

TKY modelinde yerel yönetimlere fayda verecek bir nokta vardır. Hepimiz vatandaş olarak yerel yönetimin müşterisiyiz. Kapımızın önünden verdiğimiz vergilerle bir gün doğal gaz, bir gün telefon geçiyor, fakat kaynaklar israf ediliyor. Bu önlenmelidir. Eğer global dünyada rekabet edeceksek kaynaklar çok etkili kullanılmalıdır. İsrafa engel olunmalıdır. Ekonomik büyüme sağlanmalıdır.(SAKIZLI,1997;39) TKY' nin faydalarından bir tanesi bu noktada kendini göstermektedir. Toplam Kalite Yönetiminin amacı her şeyden evvel israfı önlemektir.(YETİŞ,1993;35) TKY ilkeleri bu açıdan birer ekonomik gelişme fonksiyonu olarak değerlendirilir. TKY, bir şirketin kaynaklarının produktivitesini ve rekabet pozisyonunu ; artıkları azaltıp , sürekli geliştirerek artırmayı vazetmektedir. Bir işin rekabet konumunu geliştirecek bir mekanizma olarak TKY , ekonomik büyüme konusunda profesyonel bir ilgi gerektirir. Gerçektende TKY, ilkeli , bir ekonomik gelişme fonksiyonu işlemlerine, etkinliği arttırmak için uygulanabilir.(ROBERT,1993;14-16)

1.Toplam Kalite Yönetimi Yerel Yönetimlerde Uygulanabilir mi ?

İl, ilçe, bucak, yerleşim birimlerinde ulaşım, aydınlatma, su, kanalizasyon

hizmetleri, çevre bakımı ve gıda hijyeninin kontrolü ve diğer hizmetler yerel yönetimlerce yapılmaktadır. Belediye başkanı ve meclis üyeleri seçimle göreve gelmekte ve sorumlu buldukları bölge halkına belediye hizmetleri götürmektedirler.

Belediye karar ve yürütme organlarının deneyi düşünceleri doğrultusunda uzmanlara hazırlattığı projeler uygulamaya konmaktadır. Halkın istek ve ihtiyaçlarının sistematik olarak araştırılması ve öncelikle uygulamaya konulması yaygın olarak kullanılmaktadır.

Belediye hudutları içinde yaşayanlarla anketler ve yüz yüze konuşma toplantıları organize edilmek suretiyle halkın ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ve planlama aşamalarında bunlardan yararlanılması kalite sistemine geçişte önemli bir başlangıç olabilir. Halkın belediye kuruluşları ile olan ilişkilerinde , başvuru dilekçeleri ve sonuçlarının gün sonunda tasnif edilerek ele alınması , beklenen hizmet alanlarının belirlenmesi , çözümlenemeyen sorunların ana nedenlerinin saptanması ve sıklık sırasına göre sıralanması , çözüm önerileri üretilmesi TKY prensiplerinin uygulanmasında önemli bir aşamayı oluşturabilir.

Bir kamu kuruluşunda çalışmaya başlayan personel zaman zaman hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanabilmekte fakat bilgi ve beceri birikimi, çözüm gerektiren sorunlarda kendisine yakın olarak çalıştığı amirinin davranış ve becerilerini izlemekle oluşmaktadır. Günümüzde bilgiye kolaylıkla ulaşılabilen ve ondan yararlanılabilmektedir. Toplam kalite uygulamasıyla yürütülen faaliyetlerden elde edilen verilerin belediye kuruluşların da çalışanlarca. yorumlanarak bilgiye dönüştürülmesi belirlenen hata ve eksikliklerin daha hızlı çözümlenmesini sağlayacaktır.

TKY bir metot değil , bir felsefe ve süreçtir. Uygulamaya geçilebilmesi için bir eğitime ve danışmanlığa ihtiyaç gösterir. Ülkemizde daha çok öğrenileni tekrarlamaya yönelik olan eğitim sisteminin öğrencilere sorun çözme teknik ve becerilerini kazandıran yapıcı ve yaratıcı bir öğretime dönüşmesi gerekmektedir. Uluslararası rekabette ekonomik kazançlar sağlayabilmek için yüksek öğretim mezunlarının çalıştıkları sektörde yaratıcı ve yapıcı olmaları zorunluluğu vardı

Kamu ve özel kurum ve kuruluşlarında devamlı yaratıcılık yapmayı gerektiren TKY prensiplerinin uygulanmaya konmasıyla ekonomik gelişmede ve toplum yaşamında büyük yararlar sağlayabileceği gibi, kendimize güvenimizin de artmasını sağlayacaktı

Toplam Kalite Yönetimine geçişte üst yönetimin liderliği hayati önem taşımaktadır. Toplam Kalite Yönetimine geçmeye karar veren bir belediye başkanı, bulunduğu organizasyonun misyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanmasını sağlayacağı stratejik planlamanın yönetiminde, çalışanların, eğitim ve motivasyonunu sağlayacak, onlara örnek olacak şekilde çalışacak. ve hizmet üretiminin artmasını sağlayacaktır.(ÇORUH,1997;57)

Ayrıca Toplam Kalite Yönetimine geçişte üst yönetimin desteği yanında, stratejik planlama, çalışanların katılımı ve iletişim TKY uygulamaları için önemlidir.(MATTİ,1994;18)

3-3 Belediye Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi

TKY; günümüzde belediyelerin güçlendirilmesi, daha özerk kılınması, kısaca yerelleşme çabalarını hızlandırıcı, etkililiği artırıcı, seçilmişlerin tekrar seçilmelerini sağlayıcı bir yönetim yaklaşımı olarak görülmektedir. Söz konusu yaklaşımda ana ilke

yetkilerin, sorumlulukların ve hesap vermelerin hizmetin üretildiği yere kadar götürülmesini gerektirmektedir

. Diğer bir anlatımla, işin görüldüğü yerde çalışanlara güvenilmesini hedeflemekte, çalışanların beyni ve bedeni ile katılımlarının sağlanması, örgütün, işini benimsemesi, üretimi iyileştirmeye yönelik yaratıcılığın da devreye sokması amaçlanmaktadır

TKY' de " İnsan odaklı" yönetim yaklaşımı olup çalışanlara verilen değer, yetki, sorumluluk ve gösterilen güven duygusu yönetime, üretime içten güdülenmeye katılımını sağlamaya yöneliktir.

Benzer biçimde, ülkelerin deneyimleri, yerel halkın kendi sorunlarının çözümü için katılma isteği duyması yaşamının geliştirilmesini gerçekleştirmek için, katılmaya hazır olduklarını, daha kolay bir araya geldiklerini göstermektedir. Yerel halkın bu gizli gücünden yararlanarak "Hizmette halka yakınlık yada yerellik" hizmetin "yerinde" ve aynı zamanda yerinden görülmesi ilkesi olarak açıklanmaktadır.(KELEŞ,1995;3,4)

Yerel yönetimler özellikle belediye yönetici ve karar organları, halk tarafından "kendilerine kaliteli hizmet üretsiner" diye seçilirler. "Yerinde Toplam Kalite Yönetimi" hem çalışanlara verilen değer ile onların katılımı hem de müşteri veya halk tatmini hedefleri belediye yönetiminin iktidarını sürdürmesini sağlamada ve tekrar seçilmesinde önemli rol oynar.(PEKER,1997;58)

Günümüzde ürün kalitesi veya müşteri beklentisi, üretim ve tüketim coğrafyasını değiştirmiştir. Bir ürünün pek çok parçası başka yerlerde, başka ülkelerde üretilmektedir. Bir ürünün tüketicileri dünyanın pek çok ülkesinde de bulunmaktadır. Örneğin bir genel wc, bir otel, bir sağlık vb.. hizmeti yerli yabancı herkese yönelik ve dünya kalitesinde olmak zorundadır.

Tüketici beklentilerindeki kalite değerleri değişerek gelişmektedir. Bu bağlamda kalite mal ve/ veya hizmet üretiminde uygulanan yönetim, sistem (donanım ve yöntemler) ve çalışan (insan) odaklı yaklaşıma dönmüştür. Yönetim de donanım ve yöntemler satın alınabilir, ancak "insan" ögesi o örgüte özgüdür. Örgütü ile bütünleşmiş beyni ve kasları ile üretime katılan, örgüt için vazgeçilmez, insandan söz edilmektedir. Bu insanın özelliği üretimin hangi aşamasında olursa olsun amacı "müşteri ve/ veya halk memnuniyeti" ne yöneliktir. Verimlilik ve kalite yada "halk memnuniyeti" nin ancak bu tür çalışanla gerçekleştirilebileceğine inanılmaktadır.

"TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ" olarak adlandırılan bu yaklaşımı uygulayan belediyeler; "yaptığımız hata" yada "sunulan hizmetle yetinen" olmaktan çıkıp "satılabileni yapan" yada "halkın istediği hizmeti üreten" hale dönüşmektedir.(COHEN,1993;8-9)

3-4 Toplam Kalite Yönetimine Başarılı Bir Örnek

Toplam Kalite Yönetimi belediye konusunda üstünde düşünülmesi gereken başarılı bir örnek olarak değerlendirilmektedir. Ampirik olarak geçerliliğini ispat etmiş bir model olarak gösterilmektedir. TKY'nin firma düzeyindeki uygulamaları hakkında bilgileri, yerel yönetimler arasında paralellik kurulabilir. TKY yerel yönetimlere taşındığı zaman üç konuda düşünce geliştirmemiz gerekir.

Bir, belediye başkanı yeni bir işlevi oluyor. TKY'de belediye başkanının işlevi daha çok politikaları belirleyen sosyal ilişkileri kuran, yeni fikirleri taşıyan biridir, çöpçünün kumaşına karar veren değil. Bu noktada, belediye başkanı mevcut alışkanlıktan farklı yeni bir yönetim anlayışını benimsemesi bir sorun olarak değerlendirilmektedir.

İkincisi; çalışanlar kalite çemberleri denilen örgütlenmelerde bir araya gelerek yeni çözümler üretiyorlar.

Üçüncüde vatandaşın niteliğinin değişmesine ilişkin bir ihtiyaç vardır.

Kalite yönetiminde çalışanların devamlı bir eğitim geçirmesi, bilgisinin yükselmesi katılımcı hale gelmesi vardır. bu noktada vatandaş olmanın ve niteliğinin yeniden tanımlanması gibi bir sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Çünkü şimdiki vatandaşın hayatı kolay, belediye başkanından sürekli bir şey istiyor. Ne sorumluluk alıyor, ne düşünüyor. Bunun yerine bir başka vatandaş tipi ortaya çıkıyor. Daha özgün bir vatandaş; ama sorumlulukları olan ve pozisyonunu daha geliştirmesi gerekir. Böylece daha farklı bir ketsel yaşam ve ketsel kalite doğacağı umulmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi geniş bir şemsiye olarak değerlendirilmektedir. Dünyada, globalleşmeden bahsediliyor. Buna paralel olarak TKY modelinde fayda verecek bir çok noktalar vardır. örneğin kaynak israfı konusu. Eğer global dünyada rekabet edilecekse kaynakların çok etkili kullanılması gerektiği ve bunun Toplam Kalite Yönetimiyle sağlanacağı vurgulanmaktadır. TKY modelinde politikalar ve stratejiler çerçevesinde nelerin öncelikle yapılması, hangi sırada yapılması gerektiği vizyon, misyon, politikalar ve stratejiler denilen bölümde yer almaktadır. Bu gün firmalarda Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında sağlanmış olan başarılar, Türkiye

örneğinde çok hatırı sayılı düzeyde olmuştur. Firmalarda dünya çapında bu “yönetim tekniği” ne uyum sağlamakta, çok önemli sonuçların alındığından bahsedilmektedir. Ancak firmalar için başarılı olan böyle bir uygulamanın, toplumsal bazı örgütlenmelerde, kamu yönetiminde, yerel yönetimlerde aynı şekilde başarılı olup olmayacağı, nerelerden geçeceği konusunda iyi düşünmenin gerektiği vurgulanmaktadır. Gerçekten de Toplam Kalite Yönetimiyle firmalarda, bir bütün olarak; firmanın organizasyonu, kullandığı üretim araçlarında, çalışanların kalitesinde ve firmanın ilişkide olduğu tarafların kalitesinde bir yükselme sağlandığı ve bunun da üretkenlik ve verimlilik artışı getirdiği görülüyor.

Toplam Kalite Yönetimi firmalarda bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış olmalıdır. Bu yüzyılın başlarında firmaları başarıya götüren iş organizasyonları yada üretim ilişkilerindeki Fordist, Taylorist yönetim sisteminin başarılı olduğu dönemler yaşandı. Ancak bu insanın, çalışanın üretim sürecinde gerçekten etkisizleştirildiği, zihinsel faaliyetinin tümüyle üretim sürecinin dışına alındığı, işçinin- çalışanın her türlü zihinsel faaliyetten koparıldı bir süreç içinde gerçekleştirildi. Bu başarının da anahtarıydı. Verimlilik artışı böyle sağlanabilirdi.

Fakat özellikle yetmişlere geldiğimizde dünya çapında yaşanan krizler şu noktayı işaret ediyor. bu üretim süreci bu tarzda artık belli bir sona geliyor. İkinci dünya savaşı sonrası kitlesel üretimler. büyük pazarlar bitmişti. Bu tarzda üretimi olan talepte bir düşme, ekonomik anlamda yaşanan krizler vardı. Bu noktada tekrar üretkenlik ve verimlilik artışının sağlanmasında insan yaratıcılığının iş süreçlerine katılması önem taşıyordu, bu keşfedildi.

Sermaye sahibi çıkarını burada gördüğünü için, esnaf üretimi, yalın üretim denilen üretim ilişkilerini de içine alan, aynı zamanda bu üretim ilişkilerinin zorunlu kıldığı yeni üretim araçları bilgisayar, robot kullanmaya itecek olan yeni rejimler

ortay çıktı. Bu sistemin, kendi mantığıyla başarılı olabilmesi için toplumu da düşünmek gerekir, müşteri odaklı da olmak gerekiyor. Bunda başarılı adımların atıldığı vurgulanmaktadır. Bir teknik olarak bir yönetim tekniği olarak Toplam Kalite Yönetiminin başarısı bu anlamda kanıtlanmış olur.

Kamu yönetiminde uygulanmasında da dünya ölçeğinde bazı örnekler ortaya çıkmaya başlamıştır. İngiltere’de Amerika’da Clinton döneminde. Kamu yönetimlerinde verimlilik, üretkenlik, etkinlik artışı sağlamak üzere Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları görüldüğü ve bunlarla başarılı sonuçlar alındığı biliniyor.

1990’lı yıllarda, kamu kesiminde kalite yönetimi ilkeleri ve tekniklerinin uygulanması açısından bir dönüm noktası olmuştur. Federal devlet ve yerel yönetim ajansları tarafından gerçekleştirilen son araştırmalar Toplam Kalite Yönetiminin oldukça yaygın biçimde uygulandığı göstermiştir.(HYDE,1993;43-44)

Toplam kalite yönetim adı verilen bir büyüme programı tüm iş dünyasını etkilemektedir. TKY, bir kuruluşun kaynaklarının prodüktivitesini ve rekabet pozisyonunu; artıkları azaltıp, sürekli gelişme için yöntemler ve programlar geliştirerek artırmayı vaatmektedir. TKY’nin tarihi gelişimi belgelenmiştir ve kalite ilkeleri ekonomik gelişme fonksiyonu açısından değerlendirilmiştir.(ROBERT,1993;14-16)

Toplam Kalite Yönetimi Campbell County, Wyoming’de bulunan kamu ve özel sektör yönetiminde oldukça önemlidir. TKY, organizasyon etkinliğini belirgin bir şekilde arttırabilir ve yüksek seviyeli bir bağlantı kurulabilirse bir organizasyonun yapısını kökünden değiştirebilir. Campbell County, Wyoming’de TKY çalışmaları çok olumlu olmuştur. Kamu sektörünün de yerel kalite inisiyatifleri geliştikçe tüm yöre sakinlerine yararlı etkiler getirmiştir.(EARL F,1993;28-30)

Virjinya sahili belediye başkanı, şehrin 1992 de şehir yaşanabilirlik ödülü almasını, şehir yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına bağlamaktadır. TKY inisiyatifi altında, iletişim belediye yönetiminde suç ve uyuşturucuyla dolup taşan yerel topluluklara kadar yayılmış ve bölge yaşayanlarının hayat kalitelerinin artmasına yardım etmiştir.(BOB,1993;22)

Amerikan şirketleri 1980'lerde fark ettiler ki; eğer kalitenin önemli olduğu bir dünya ekonomisinde rekabet edeceklerse, kaliteli ürünlerin geliştirilmesini kolaylaştıracağı üretim ve üretim metotları geliştirmeler gerekecek. Japonya' da ki kalite kaynaklı yönetim süreci TKY olarak bilinmektedir. ABD'de, TKY; müşteri taleplerini ilk kez ve her zaman karşılamayı ön gören bir organizasyon felsefesidir. ABD'deki yerel yönetimlerde, TKY' yi uygulayan özel sektörle aynı nedenden ötürü bu programı benimsemektedirler. TKY' yi benimseyen bazı belediyeler için finansal tasarruflar önemli olmuştur. Aynı önemi, gelişmiş bir iletişim, vergi mükelleflerinin ihtiyaçlarına gösterilen hassasiyet ve gelişmiş müşteri hizmetleri de taşımaktadır. Madison, Wisconsin, Phoenix, Arizona, Fort Collins, Colorado, Fort Lauderdale ve Florida örnekleri belediye TKY çalışmalarının avantajlarını ve problemlerini göstermektedir.(JAMES,1992;7-11)

Bütün bu veriler TKY' nin başarısı olarak değerlendirilmektedir. Ancak TKY'nin başarılı olmasının gerektirdiği sınırların neler olduğu tartışılmaktadır. Örneğin bu sınırlar nelerdir? Veya Türkiye'de yerel yönetimlerde bunun sınırları nereden geçiyor? gibi.

Sonuç olarak bir yönetim aracından söz edilmektedir. Bir evrimleşme sonucu da "Toplam Kalite Yönetimi" diye bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavramın içindeki araçlara tek tek baktığımızda bilinmeyen bir şey yok; insanları yönetmeye başladıklarından bu yana ne kadar bilgi birikimi varsa bunun rafine bir biçimde, belki

biraz daha insan ekseni olarak yeniden tanımlanmış bir hali olarak değerlendirilmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

1-ÇALIŞMANIN AMACI

Toplam kalite felsefesinin irdelenerek yeni yeni uygulama alanı bulduğu kamu kuruluşlarında, belediyelerde uygulama imkanları araştırmaya çalışılmıştır.

Belediyelere TKY felsefesi anlatılarak uygulanabilirliğine zemin hazırlamayı amaçlamıştır.

Belediyelerde şu an uygulanan yönetim anlayışının TKY ilkeleriyle bağdaşan yönleri tespit edilmesi düşünülmüş ve TKY şu anda uygulama alanı bulduğu ilkeler üzerinde inşa edilmesinin imkanları araştırılmaya çalışılmıştır.

2-ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

2-1.Çalışmaya İlişkin Varsayımlar:

a) Anketi cevaplayan yöneticilerin verdikleri cevapların doğru olduğu varsayılmaktadır.

b) Bilgi toplama tekniği olarak kullanılan anket yönteminin, çalışmanın amacına uygun bir metot olduğu varsayılmaktadır.

c) Elde edilen veriler S.P.S yöntemiyle çözümlenmiştir.

d) Anket sorularının çoktan seçmeli sorulmasının çözümlenmede en sağlıklı yol olduğu varsayılmaktadır.

e) Örnek hacmin ana kütleyi temsil etme yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

3-ANA KÜTLE (EVREN) VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Malatya ve bağlı belediyeler olarak seçilmiştir. İl ve ilçe belediyeleri temel alınmıştır. 12 belediyenin 10 tanesinde anket çalışması yapılmış TKY uygulanmasında liderin önemi düşünülerek belediye başkanları ile bizzat yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu 10 belediye seçilirken belediyelerin faaliyet gösterdikleri alanlardaki çeşitlilik dikkate alınmıştır. Özellikle hizmet sektöründe yoğunlaşmış olan halka direkt amaçlı işletmeler kuran belediyeler tercih edilmiştir.

4-BİLGİ TOPLAMA VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Araştırmanın amacına yönelik olarak bilgi toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu hazırlanırken TKY'nin temel prensiplerinden yola çıkarak, belediye çalışanları ve belediye başkanları ile ön görüşmeler yapılmış bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Anket sorularımızı belediye başkanları, üst ve alt düzey yöneticilerden oluşan 120 kişiye sunduk bunlardan 100 tanesinden yanıt alabildik. Anket sorularımızı bizzat yüz yüze görüşerek yaptık

Sorular S.P.S istatistik yöntemiyle çözümleneceği düşünülerek çoktan seçmeli şekilde hazırlanmıştır.

Elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında S.P.S istatistik yöntemiyle şekilsel olarak ifade edilmiştir.

5-ARAŞTIRMA YÖNTEMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Anket: Birinci derecede veri toplamak için kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde bilgiler araştırma konu olan ana kütlede seçilen örneğe dahil kişilere sözlü veya yazılı soru sormak yoluyla sağlanır.

Oran: İki veya daha fazla veri serisi arasındaki kıyaslamada kullanılan özel bir rasyo türüdür.

Tablo : Verilerin belli yüzdelerle dilimlere göre gösterilmesidir.

.



1-ANKET SORULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1-Belediye Personelinin halka hizmet bilinci ile çalışıp çalışmadıkları hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 1” de gösterilmektedir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	10	0.10
KARASIZIM	20	0.20
KATILIYORUM	50	0.50
TAMAMEN KATILIYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 1

Personelde Halka Hizmet Bilinci

Personelin halka hizmet bilinciyle çalıştıkları hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama (A.A.O) =70’ ir. Yani ankete cevap verenler personelin halka hizmet bilinciyle çalıştıkları görüşüne 0.70 oranında katılmaktadır. Bu durum Toplam Kalite Yönetimi (TKY) açısından değerlendirildiğinde müşteri odaklılık çerçevesinde müşteriye yani halka hizmetin, temel faktör olarak algılanması ve bu bilinçle çalışılması olumlu bir sonuç teşkil etmektedir.

1.2 Belediye çalışanları halka hizmeti daha yararlı hale getirmek için ileriye dönük planlı olarak çalışıp çalışmadıklarına dair alınan cevapların dağılımı tablo 2 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	0,10
KATILMIYORUM	20	0.20
KARASIZIM	40	0.40
KATILIYORUM	30	0.30
TOPLAM	100	1.00

Tablo 2

İleriye Dönük Planlı Çalışma

Belediye çalışanlarının halka hizmeti daha yararlı hale getirmek için ileriye dönük planlı çalışma hususundaki alınan cevapların A.A.O = 0.58 dir. Bu veriler belediye çalışanlarının planlamaya çok fazla önem vermediklerini göstermektedir. TKY açısından planlama hayati bir önem teşkil etmektedir. Yöneticilerin planlama konusunda pasif davranmaları TKY felsefesine ters düşmektedir. Bu durum belediye başkanlarının 5 (beş) yıllık bir süreyle seçilmiş olmasından kaynaklandığına bağlansa da TKY’ nine uygulanabilirliğine olumsuz bir etki yapmaktadır. Belediye çalışanları ve başkanının planlamaya gereken önemi vermemesi işlerin zamanında yapılıp

yapılmadığının tespit edilememesine, verimli ve etkin hizmetin verilememesine neden olur.

1.3 Çalışanların düzenli şekilde bir araya gelerek plan yapılıp yapılmadığı hususunda alınan cevapların dağılımı tablo 3 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	0,10
KATILMIYORUM	20	0.20
KARASIZIM KATILIYORUM	30	0.30
TAMAMEN KATILIYORUM	30	0.30
TOPLAM	100	1.00

Tablo 3

Çalışanların Düzenli Olarak Bir Araya Gelmesi

Elde edilen sonuçların A.A.O= 0.62 olarak gerçekleşmiştir. 0,70 ve üzerindeki değerleri olumlu olarak değerlendirdiğimizden dolayı bu sonuç bize çalışanların düzenli şekilde bir araya gelerek plan yapmadıklarını göstermektedir. TKY ilkelerine göre örgütün pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde ve terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılabilenleri ve başarılabilenlerin nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılmalıdır.

1.4 Çalışanların her zaman en iyiye ulaşmayı hedefleyip hedeflemediklerine dair ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 4' de gösterilmektedir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	20	0.20
KATILMIYORUM	30	0.30
KARASIZIM KATILIYORUM	40	0.40
TOPLAM	100	1.00

Tablo 4

En İyiye Ulaşmanın Hedeflenmesi

Çalışanların her zaman en iyiye ulaşmayı hedeflediklerine dair sorulan soruya alınan cevapların A.A.O = 0.44 olarak gerçekleşmiştir. TKY anlayışı, Kaizen anlayışına paralel olarak sürekli gelişme yaklaşımı ile işler ve bu doğrultuda sistemler geliştirilir. Varılan her düzey, bir sonraki düzey için bir basamak teşkil eder. Oysa aldığımız cevaplar bu ilkenin tamamen göz ardı edildiği doğrultusunda olduğunu göstermiştir.

1.5 Çalışan herkesin kaliteyle ilgilenip ilgilenmediğine hususunda ankete katılanların verdiği cevapların dağılımı tablo 5’ de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	50	0.50
KARASIZIM	20	0.20
KATILIYORUM	20	0.20
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 5

Çalışan Herkes Kaliteyle İlgilenir

Çalışan herkesin kaliteyle ilgilenmesine dair yöneltilen soruya alınan cevapların A.A.O = 0.58 oranında kaydedilmiştir.

Bu alanda da karşımıza olumsuz bir tablo çıkmaktadır. TKY bir takım ruhu, takım çalışmasıdır, başarılı olunabilmesi daha doğrusu uygulanabilmesi için çalışan herkesin aynı hedef doğrultusunda tek yürek tek bilek olması şarttır, bu kalite gibi çağın insanının üzerinde titizlik gösterdiği bir konu olunca hayati bir önem teşkil eder. Bu ruhun çalışanlara kazandırılması yöneticilerin önemli yükümlülüklerinden birisidir.

1-6 Çalışanların yaptıkları işi bir defada doğru yapmaya çalışıp çalışmadıklarına dair sorulan sorulara alınan cevaplar tablo 6 görülmektedir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	50	0.50
KARASIZIM	30	0.30
KATILIYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 6

Çalışanların işi bir defada doğru yapmaları

Çalışanların yaptıkları işi ilk defada doğru yapma isteklerine alınan cevapların A.A.O = 0.54 oranında gerçekleşmiştir.

TKY’ de “sıfır hata” temel ilkelerden biridir. Sıfır hata felsefesi, tanımlanabilen hatanın kaynağını orada izole ederek bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak ve işi ilk seferde doğru olarak yapmak düşüncesine dayanır. Sıfır hata ilkesinin uygulanmaya çalışılması ile kaynak kullanımı, zaman, emek gibi unsurlar minimize edilmeye çalışılırken verimlilik, etkinlik, kalite gibi unsurlarda maksimize edilmiş olur.

Ankete cevap verenlerden edinilen izlenimler doğrultusunda çalışanlar “sıfır hata” ilkesini fazla dikkate almamaktadırlar.

1-7 Belediyemiz üst düzey yöneticileri en iyi hizmet anlayışında olup olmadıkları hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin dağılımı tablo 7 gösterilmektedir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	10	0.10
KARASIZIM	10	0.10
KATILIYORUM	50	0.50
TAMAMEN KATILIYORUM	30	0.30
TOPLAM	100	1.00

Tablo 7

Yöneticiler en iyi hizmet anlayışındadır

Belediye üst düzey yöneticilerin en iyi hizmet anlayışında olduklarına dair ankete cevap verenlerin A.A.O=0.80 oranındadır.

TKY de liderlerin düşünce ve tavırlarının esas belirleyici faktör olduğu gerçeğinden yola çıkarak bu oranın TKY in belediyelere uygulanabilirliği tezini destekleyici bir netice olduğunu söyleyebiliriz.

1-8 Çalışanlarla yönetici konumundaki kişiler arasındaki haberleşme ağının güçlü olup olmadığına dair anketi cevaplayanların görüşlerinin oluşturduğu dağılım oranı tablo 8 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	0.10
KARASIZIM	10	0.10
KATILIYORUM	70	0.70
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 8

Haberleşme ağının güçlülüğü

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki haberleşme ağının güçlü olduğu yönündeki ankete katılanların verdikleri cevapların dağılımının A.A.O =0.74 oranındadır. Çağımız, iletişim teknolojisinin sunduğu ve bilgi toplumunun sağladığı, geniş yenilik ve ilerlemelerin yaşandığı bir ortamı sağlamaktadır.

Günümüzde müşterek çalışmalar yoğunlaşırken, ortaklık,birliktelik, ekip çalışmasının mükemmel bir iletişim ve diyalog içinde başarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar TKY ve buna bağlı felsefenin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını, iletişim ve işbirliğinin kalitesi belirler. Yaratıcı problem çözme tekniklerini üst düzeyde kullanırlar, hedefler ve geleceğe yönelik faaliyetler, iletişim ve işbirliğinin her alanda yer almasını ortaya koymaktadır.

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ağının 0.74 lük bir oranda A.A.O ya sahip olması bu alanda gerekli titizliğin gösterildiği sinyali vermektedir

1-9 Yöneticilerin sürekli iyileştirmeye önem verip vermediklerine hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 9 da gösterilmektedir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	0	0
KATILMIYORUM	10	0.10
KATILYORUM	60	0.60
TAMAMEN KATILYORUM	30	0.30
TOPLAM	100	1.00

Tablo 9
Sürekli iyileştirme

Yöneticilerin sürekli iyileştirmeye önem verdiklerine dair ankete katılanların verdikleri cevapların A.A.O = 0.82 oranındadır.

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip olabilmenin temel şartı sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki procesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmelidir. Hedef belli bir standarda ulaşmak değil her ne düzeyde olursa olsun seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. TKY felsefesi bu ilkeye uy mayı zorunlu kılmaktadır.

Ankete katılanların genel kanatları da bu doğrultuda oluşmuştur.

1-10 Üst düzey yöneticilerin sürekli, kamuoyu yoklamaları ile halkın memnuniyetini ölçüp ölçmediğine hususunda ankete katılanları verdikleri cevapların dağılımının oranı tablo 10 da verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	10	0.10
KATILYORUM	60	0.60
TAMAMEN KATILYORUM	30	0.30
TOPLAM	100	1.00

Tablo 10
Kamuoyu yoklamaları

Katılanların verdikleri cevapların dağılımı A.A.O = 0.80 oranında gerçekleşmiştir.

Özellikle bir hizmeti sunduktan sonra hizmetin istenilen faydayı sağlayıp sağlamadığı, halkın beklentileri ve yeni ihtiyaçlarının tespiti ancak düzenli şekilde yapılan kamuoyu yoklamaları ile öğrenilebilir. En iyiye ulaşmanın önemli adımlarından biri olarak Kamuoyu yoklamaları ile halkın memnuniyetinin ölçülmesine ilişkin ankete sayabileceğimiz kamuoyu yoklamalarına yöneticilerin duyarlı davranmaları kalitenin artırılmasında etkili olacaktır. Ayrıca müşteri memnuniyetinin ölçülmesi o müşterinin

oyları ile tekrar seçilme şansını yakalayacak olan bir belediye başkanı için çok daha önemlidir.

1-11 Çalışanların kaliteye önem vermeye daha etkin bir kaynak kullanımı olacağı düşüncesine sahip olup olmadıklarına ilişkin anket sorularına alınan cevaplar tablo 11 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	10	0.10
KARASIZIM	70	0.70
KATILIYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 11
Etkin kaynak kullanımı

Çalışanların kaliteye önem vermeye daha etkin bir kaynak kullanımı olacağı düşüncesine ankete katılanların verdikleri cevapların A.A.O= 0.64 oranındadır.

TKY de kaliteye verilen önem çerçevesinde maliyetler düşmekte, kaynak kullanımı optimizme edilerek kaynak israfı azalmaktadır. Ayrıca malzeme, zaman kaybı, tamir, yeniden işleme, stok, ikinci kalite azalmakta, ürün teslim süreleri ve ürün geliştirme süreleri kısalmaktadır. TKY in kaliteyi artırma yönündeki bu çabalarının kazandırdıkları avantajların çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve uygulama yönündeki faaliyetleri çerçevesinde anlam ifade edeceği düşünüldüğünden bu soruya alınan cevaplar TKY in uygulanabilirliği açısından önem teşkil etmektedir.

A.A.O anın aldığı değer, 0.70 ve üstünü olumlu kabul ettiğimizden dolayı, 064 lük bir sonuç pekte iç açıcı olarak kabul edilemez.

1-12 Çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhunun mevcut olup olmadığı hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerinin dağılımı tablo 12 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	40	0.40
KARASIZIM	30	0.30
KATILIYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILIYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 12
İş birliği ve takım ruhu

Çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhunun mevcudiyeti konusunda ankete katılanların A.A.O =0.62 oranındadır.

TKY bir takım çalışmasıdır. En üst düzey yetkiliden an alttaki çalışana kadar hepsinin aynı amaç, içerisinde tam bir takım ruhu ile, uyumlu, işi severek ve kabullenerek yapması beklenir ve bu doğrultuda bir yönetim için çaba sarf edilir. Ankete cevap verenlerden edindiğimiz izlenimler bize Malatya ve yöresindeki belediye

çalışanlarının böyle bir takım ruhu çalışmasının mevcut olmadığı kanısını uyandırmaktadır. Bu durumda yöneticilerin çalışanları motive etmekte çok başarılı olmadıklarını, çalışanlar arasında iyi bir dostluk ve uyum ortamının sağlanamadığını, sonuç olarak ta verimli ve etkin hizmetin elde edilmesinin güç olduğunu göstermektedir.

1-13 Belediye olarak diğer kamu kurumları ile uyumlu çalışılıp çalışılmadığı hususundaki anket sorularına cevap verenlerin dağılımı tablo 13 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILİYORUM	60	0.60
TAMAMEN KATILİYORUM	40	0.40
TOPLAM	100	1.00

Tablo 13

Belediye ile diğer kurumlar arasındaki uyum

Belediyelerin diğer kamu kurumları ile uyumlu çalıştıklarına ilişkin soruya verilen cevapların A.AO = 0.88 oranındadır.

Belediyeler halka hizmet götürmesi gereken ve halkın hizmet beklediği en önemli kuruluşlardır. Belediye çalışanları TKY felsefesi doğrultusunda hareket etme çabası içerisinde ise verilen hizmetin kalitesini ve alanını artırarak en iyiye ulaşmayı çalışacaktır. Bu durum aynı hedef kitleye hizmet eden diğer kamu kuruluşları ile uyum içerisinde çalışarak mümkün olacak ve daha mükemmel bir performans yakalanacaktır.

Anket sorularına alınan cevaplar çalışanların bu konuda hassas davrandıkları ve diğer kurumlarla uyum içerisinde çalıştıkları ifade edilmektedir.

1-14 Çalışma şartlarına uygun araçlarına sahip olup olunmadığı hususunda sorulan soruya ilişkin alınan cevapların dağılımı tablo 14 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	40	0.40
KATILMIYORUM	30	0.30
KARASIZIM	10	0.10
KATILİYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILİYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 14

Çalışma şartlarına uygun araçlar

Çalışanların çalışma şartlarına uygun araçlara sahip olduğu hususundaki anket sorusuna verdikleri cevapların A.A.O = 0.44 oranındadır.

Genellikle belediyelerimiz çalışma şartlarına uygun araçların bulunmadığından yakınmaktadırlar. İmkanlar ölçüsünde gelişen teknolojiyi takip etmek çalışanlar ve hizmetten faydalananlar açısından daha yararlı olacaktır. Ayrıca TKY teknolojik yeniliklerin takibi konusunda da hassas davranmaktadır.

Burada belediyelerin kamu kuruluşları olmasından dolayı gerek bürokratik engellerin aşılamaması gerekse maddi olanaksızlıklar dolaysı ile bu konuda yetersiz kalmaları çok fazla yadırganmamaktadır.

1-15 Çalışma şartlarını uygun dizayn edilip edilmediği hususunda anket sorularına verilen cevapların dağılımı tablo 15 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	20	0.20
KATILMIYORUM	60	0.60
KARASIZIM	10	0.10
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 15
Çalışma şartları

Çalışma şartlarının oldukça uygun dizayn edildiği hususundaki dağılımın A.A.O= 0.44 oranındadır.

TKY felsefesinde sunulan hizmetin kalitesinin yükseltilebilmesi için her şeyden önce çalışanların uygun koşullar altında en iyi performansla çalışabilmelerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Birinci önceliği kendi çalışanına veren TKY anlayışı çalışanları için sosyal, ekonomik ve uygun çalışma koşulları oluşturduktan sonra verimlilik bekler. Yönetim anlayışına getirdiği en önemli değişiklik de müşteri memnuniyetinin yanında çalışanlarına birinci önceliği vermesidir. A.A.O dan da anlaşılacağı üzere belediyelerde çalışma şartlarını çok da uygun oluşturulduğu söylenemez.

1-16 Çalışanların başarıları ölçüsünde terfi edip etmediklerine ilişkin anket sorusuna cevap verenlerin dağılımı tablo 16 da gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	50	0.50
KARASIZIM	10	0.10
KATILIYORUM	30	0.30
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 16
Başarının terfi ye etkisi

Çalışanların başarıları ölçüsünde terfi ettiklerine ilişkin ankete cevap verenlerin görüşlerinin dağılımının A.A.O = 0.60 oranındadır.

Çalışanların iş performanslarının artırılması, işi sahiplenmeleri, emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünmeleri, iltimas torpil gibi tembelliğe ve işten soğumaya sebep olan faktörlerin bulunmadığını bilmeleri, çalıştıkları oranda terfi edeceklerini düşünmeleri, iş yerinin daha ciddi, daha huzurlu ve daha verimli olmasını sağlar. Özellikle belediyelerde karşılaşılan en büyük problem olarak karşımıza seçimle birlikte

değişen kadrolar, kendi çevresini işe yerleştirme çabası, işe adam değil de adama iş bulma yanılgıları çıkmaktadır. Seçimle işbaşına gelmenin getirdiği ve beklentilerin karşılanmadığı takdirde seçmenini kaybetme korkusu belediye başkanlarını zor duruma sokmakta bu işleyişe engel olamamaktadırlar. Ankete verilen cevaplarda bu durumu dorular niteliktedir.

1-17 Çalışanların halka hizmeti birinci öncelik olarak tayin edip etmedikleri hususundaki anket sorularına verilen cevapların dağılımı tablo 17 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	0.10
KATILMIYORUM	20	0.20
KARASIZIM	30	0.30
KATILIYORUM	30	0.30
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 17
Halka hizmet bilinci

Çalışanların halka hizmeti birinci öncelik olarak tayin ettiklerine ilişkin ankete cevap verenlerin A.A.O = 0.62 oranındadır.

Ağırlıklı aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere çalışanların halka hizmeti birinci öncelik olarak tayin ettikleri söylenemez. Bir işletmede veya belediyede çalışanların tavır ve davranışlarını, öncelikle üst kademe yönetim organları tayin eder. TKY in uygulanabilirliğinde de liderin tutumu esas belirleyici faktördür, burada çalışanların halka hizmet bilinciyle çalışmalarını sağlamada en önemli görev çalışanları motive edecek olan liderlere düşmektedir.

1-18 Çalışanlar maaşlarını belediye başkanından değil de halktan aldıklarının bilincinde olup olmadıkları hususunda ankete cevap verenlerin dağılımı tablo 18 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	0.10
KATILMIYORUM	20	0.20
KARASIZIM	30	0.30
KATILIYORUM	30	0.30
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 18
Maaşın kimden alındığı

Çalışanların maaşlarını belediye başkanından değil halktan aldığının bilincinde olduğuna dair ankete cevap verenlerin oluşturduğu A.A.O = 0.36 oranındadır.

Bu soru ile çalışanların kime karşı sorumlu oldukları bilincinin gelişip gelişmediği ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanlarda sorumlu olduğu kişiye karşı hizmet etme düşüncesinin ağır basacağından maaşını ödeyenin belediye başkanı değil de halk olduğunu bilmesi hizmet kalitesinde önemli bir artışa sebep olacaktır. Yöneticini de, görevinin koordine etmek olduğunu bilmesi, amir sıfatını taşımasının yanında asıl görevin halka hizmet olduğunu kabullenmesi çalışanı da aynı doğrultuda motive edecektir. Alınan cevaplar hiç de bu doğrultuda olmadığını göstermektedir.

1-19 Çalışanlarla yöneticiler arasında ki bilgi alışverişinin güçlü olup olmadığı hususundaki anket sorusuna verilen cevapların dağılımı tablo 19 da verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	30	0.30
KARASIZIM	50	0.50
KATILYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 19
Bilgi alış verışı

Çalışanlarla yöneticiler arasında ki bilgi alışverişinin güçlü olduğuna ilişkin anket sorularına cevap verenlerin A.A.O = 0.58 oranındadır.

TKY felsefesini uygulamakta kullanılan en önemli araçlardan birisi kalite çemberleridir. Kalite çemberleriyle yapılmak istenen olayın özünde çalışanların yönetime katılması sağlanarak, sürecin işlenmesinde zihinsel olarak da katkılarına başvurulmasıdır. Zihinsel olarak yönetime katılan çalışanlar böylece işin icrasında da daha titiz davranacaklardır. Çalışanlarla yöneticiler arasında ki iletişimin güçlülüğü çalışanların neyi niye nasıl yapacaklarını ve böylece de kalitenin yükselmesini sağlayacaktır.

Aldığımız A.A.O değerinin de gösterdiği şekliyle çalışanlarla yöneticiler arasındaki bilgi alış verışı yeterli görülmektedir.

1-20 Belediyenin bir hizmeti sunduktan sonra hizmetin kalitesi ile ilgili verileri de analiz edip etmediğine dair sorulan soruya verilen cevapların dağılımı tablo 20 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	30	0.30
KARASIZIM	20	0.20
KATILYORUM	30	0.30
TAMAMEN KATILYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 20
Yapılan hizmetin analizi

Belediyenin bir hizmeti sunduktan sonra hizmetin kalitesi ile ilgili verileri analiz ettiği hususundaki ankete cevap verelerin A.A.O =0.68 oranındadır.

TKY de asıl olan bir ürün veya hizmeti ilk seferinde kaliteli üretmektir. Sıfır hata ilkelerine riayet etmeye azami gayret gösterilir ve bu yönüyle de özellik arz eder. Her şeye rağmen yapılmış olabilecek hataların tekrarlanmaması, en iyiye ulaşmak için yapılan hizmetin analiz edilmesi, objektif ölçülerde değerlendirme, bir sonraki ürün veya hizmetin kalitesini iyi yönde etkileyecektir.

Yüze yüz yaptığımız ankete genellikle geri beslemenin bizzat belediye başkanları tarafın bilimsel olmayan tarzda yapıldığı ve bu konuyla ilgili uzman bir kadronun bulunmadığını gözlemledik.

1-21 Belediyenin belirlenmiş hedef ve amaçları olan bir kalite iyileştirme politikasına sahip olup olmadığına ilişkin anket sorusuna cevap verenlerin dağılımı tablo 21 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	30	0.30
KARASIZIM	30	0.30
KATILYORUM	20	0.20
TAMAMEN KATILYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 21

Kalite iyileştirme politikası

Belediyemiz belirli hedef ve amaçları olan bir kalite iyileştirme politikasına sahiptir düşüncesi hususunda aldığımız cevapların A.A.O =0.66 oranındadır.

Bu soruyla belediyelerin kaliteyle ilgilendiklerine dair somut bir çaba içinde olup olmadıklarını öğrenmeye çalıştık. Yüzeysel bir kalite anlayışının yeterli olmayacağını, 21. yy ürünün fiyatından çok, insanların kaliteyi birinci öncelik olarak tayin edecek olmaları, hizmet sunan belediyelerin de bu doğrultuda ciddi çalışmalar yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu çalışmalarını belirli plan ve projeler dahilinde uzman kadrolar eliyle yaptıkları takdirde başarıya ulaşabileceklerdir.

Anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde bu alanda yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu, bu alanda samimi bir gayretin bulunmadığını görüyoruz.

1-22 Uzun vadeli planların içerisinde kalitenin ilk sırayı alıp almadığına ilişkin anket sorumuzun cevaplarının dağılımı tablo 22 verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	30	0.30
KARASIZIM	40	0.40
TAMAMEN KATILYORUM	30	0.30
TOPLAM	100	1.00

Tablo 22

Planlar içerisinde kalitenin önemi

Uzun vadeli planlarımız içerisinde kalite ilk sırayı almakta dır düşüncesinde olan cevapların A.A.O = 0.74 oranındadır.

TKY in tarifini yaparken, tüm alanlarda kalitenin sürekli iyileştirilmesi olduğundan bahsetmiştik. Böyle bir yönetim tarzını uygulayabilmek için her şey den önce kalitenin önemine inanmak gerekmektedir. Çalışanların ve özellikle yöneticilerin bu konudaki tavırları belirleyici olacaktır, soru yöneltirken “ilk” kelimesi önemle vurgulanmış ve cevapların bu doğrultuda olmasına önem verilmiştir. Aldığımız yanıtlarda fikren de olsa kalitenin öneminin kavranmış olduğunu görüyoruz.

1-23 Oy kaygısının kaliteden ödün verilmesine sebep olup olmadığı hususundaki sorumuza aldığımız cevapların dağılımı tablo 23 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KARASIZIM	20	0.20
KATILİYORUM	50	0.50
TAMAMEN KATILİYORUM	30	0.30
TOPLAM	100	1.00

Tablo 23
Oy kaygısı

Oy kaygısının kaliteden ödün verilmesine sebep olmadığı hususundaki sorumuza aldığımız cevapların A.A.O = 0.82 oranındadır.

Özel şirketler faaliyetlerini karlılık üzerinde yoğunlaştırırken, müşteri memnuniyetini sağlayarak karı maksimize etme yoluna giderler. Belediyeler ise halkın ihtiyaçlarını temin ederek hizmet gayesi güderler ve burada kar maksimize etmenin anlamı seçmenin teveccühünü kazanıp tekrar seçilebilme başarısıdır. Belediye hizmetlerinde yapılan işin çokluğu ve ulaşılan insan sayısı büyük önem taşımaktadır, böyle bir durumda kaliteye gereken önemi vermek bir tercih meselesi olmaktadır. Yaptığımız görüşmelerde özellikle başkanlarımızın bu tercihlerini kaliteden taraf kullandıklarını görmekteyiz.

1-24 Çalışanların işleri ile ilgili kullandıkları cihazlarda gerekli yeterliliğe sahip oldukları hususunda ki anket sorusuna verilen cevapların dağılımı tablo 24 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	0.10
KATILMIYORUM	70	0.70
TAMAMEN KATILİYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 24
Cihazları kullanabilme yeterliliği

Çalışanların işleri ile ilgili kullandıkları cihazlarda gerekli yeterliliğe sahiptir şeklindeki soruya verilen cevapların A.A.O = 0.50 oranındadır.

TKY felsefesinde en iyiye ulaşmanın yolu çalışanların bilgi, tecrübe ve eğitimlerine de bağlıdır. Gelişen teknoloji bir çok alanda hayatımıza girmiş ve bu teknolojik yenilikleri kullanmamız ölçüsünde yaşantımızı kolaylaştırmaktadır. Bireysel alanda dahi etkin rol oynayan teknoloji gerek özel gerekse kamu işletmelerinde ki üretim ve hizmet sektöründe oldukça büyük kolaylıklar getirmektedir. Bu imkanlardan faydalanılabilmesi de yine onu kullanacak olan insanın yeterliliği ile doğru orantılı olacağından çalışanların bu konudaki eğitimi TKY in üzerinde önemle durduğu alandır

Çalışanların belirli periyotlarla, her kademede sürekli eğitime tabi tutulmaları ve konularında uzmanlaşmaları kaliteyi yükseltecektir.

Elde ettiğimiz sonuçlar gerekli yeterliliğin bulmadığı yönündedir. Çözüm olarak belediyelerin, imkanları daha geniş belediyelerle koordinasyon içerisinde çalışıp çalışanlarına gerekli kurs ve eğitim seminerleri vermek olmalıdır.

1-25 Benzer iş birimlerinde çalışanların bilgi ve tecrübelerini bir birleri ile paylaşıp paylaşmadıkları hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 25 da gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	30	0.30
KATILMIYORUM	40	0.40
KARASIZIM	10	0.10
KATILIYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 25

Bilgi ve tecrübelerin paylaşımı

Benzer iş birimlerinde çalışanların bilgi ve tecrübelerini bir birleri ile paylaşıp paylaşmadıkları hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin A.A.O = 0.46 oranındadır. Yani ankete cevap verenler çalışanlar arasında iş birliğinin 0.46 oranında olduğunu düşünmektedirler.

Aynı veya benzer çalışma ortamını paylaşan bireyler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir temele oturtulması verimliliğin artmasın da en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. İş paylaşımını çok küçük bölümlere ayırdığı ve uzmanlaşmanın ön plana çıktığı günümüzde, bir zincirin halkaları gibi farklı hizmet alanları ancak birlikte çalışarak bir bütünü oluşturabilmektedirler.

TKY bir gurup çalışması olması nedeniyle gurup içerisindeki dayanışma ve paylaşım ürün veya hizmetin kalitesini artıracaktır. Alınan cevaplar değerlendirilecek olursa çalışanlar arasındaki ilişkilerin özveri ve yardımlaşmadan çok başarının kıskanıldığı bir yapıda olduğu görülmüştür.

1-26 Çalışanların fikirlerini resmi öneriler şeklinde sunup sunmadıkları hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 26 de gösterilmektedir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	30	0.30
KARASIZIM	30	0.30
KATILYORUM	20	0.20
TAMAMEN KATILYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 26
Çalışanların fikirlerin sunabilmeleri

Personelin fikirlerini resmi öneriler şeklinde sunup sunamadıkları hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin A.A.O = 0.66 oranındadır. Yani çalışanlar fikirlerini sunabildikleri görüşünü 0.66 oranında katılmaktadırlar.

TKY bir anlamda kendi yönetsel boyutunu yine kendi organizasyon el ve kendi kültür yapısı içinde sağlayacaktır. Kültürün; rol, güç, başarı desteğini de alarak, organizasyon el değişim ve yeniliği sağlayacak yüksek katılımı gerçekleştirebilecek hız ve isteklilik içinde bulunabilecektir.

Böyle bir sistem içerisinde çalışan belediyeler halkın isteklerini tespit etmekte yeterince atik davranabilecek ve gerekli ihtiyaçları yerine getirebilecektir. Alınan cevaplar bu hassasiyetince yeterince gösterilmediği doğrultusunda olmuştur.

1-27 Belediyenin hizmet kalitesinin artması eğitilmiş çalışanların artmasına bağlıdır hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 27 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILYORUM	40	0.40
TAMAMEN KATILYORUM	60	0.60
TOPLAM	100	1.00

Tablo 26
Eğitilmiş çalışanın kaliteye etkisi

Belediyenin hizmet kalitesinin artması da eğitilmiş çalışanların rolü hususundaki ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin A.A.O = 0.92 oranındadır. Yani ankete cevap verenler hizmet kalitesinin artmasında eğitilmiş personelin artmasına bağlı olduğu konusuna 0.92 oranında katılmaktadırlar.

20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biride, bilim ve bilgi çağı oluşudur. Bugünün insanı, bilime dayalı bir toplum düzeni içinde, bilimin ürünü,yönetimi ve uygulamalarından yararlanarak yaşamı zenginleştirmek durumundadır.

Eğitimde amaç, istenilen kalitenin en ekonomik Şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin geliştirilmesidir. Eğitim programları farklı seviyedeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklarına göre değişiklik gösterdiği için, eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır.

TKİ'nin başarılması için olduğu kadar, sağlanan eğitimin kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleŐtirilmesi temel bir amaç olarak ele alınmalıdır.

Anket sorumuza alınan cevaplar eğitimin öneminin anlaŐıldıđı doğrultusunda olmuştur.

1-28 Bir iş yada proje başladığında aşırı bir gecikme olmadan zamanında bitirilip bitirilmediği hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 28 de gösterilmektedir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	20	0.20
KARASIZIM	20	0.20
KATILYORUM	40	0.40
TAMAMEN KATILYORUM	20	0.20
TOPLAM	100	1.00

Tablo 28

Projelerin zamanında bitirilmesi

Bir iş yada proje başladığında aşırı bir gecikme olmadan zamanında bittiği hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin A.A.O = 0.72 oranındadır.

Klasik bir yönetim anlayışından TKY anlayışına geçmek oldukça güç olmaktadır. Bu geçişi planlarken klasik anlayış da olumlu olan yönetim ve yapılanma zerine TKY felsefesini kurmaya çalışmak daha verimli sonuçlar elde etmemizi sağlayacaktır. Biz de bu anlayıştan yola çıkararak bu tür sorularla mevcut yönetim anlayışının TKY ilkeleriyle ne kadar bađdaŐtıđını ve bunun uygulamada ne ölçüde kendini gösterdiğini öğrenmeyi hedefledik.

Bu soruya alınan cevaplarda bir işin planlandığı gibi zamanında bitirilmesi gayretlerinin TKY anlayışına paralellik gösterdiği, uygulamadaki hassasiyetin temelinde yönetim anlayışının yattığı düşüncesiyle olumlu karŐılanmıŐtır.

1-29 Çalışanlar fazla malzeme kullanılmasını engellemek veya artan malzemeyi yeniden kullanmak için gayret sarf edip etmedikleri hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin oluşan dağılım tablo 29 da gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	30	0.30
KATILMIYORUM	40	0.40
KARASIZIM	10	0.10
KATILYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 29

Kaynak israfının önlenmesi

Personel fazla malzeme kullanılmasını engellemek veya artan malzemeyi yeniden kullanmak için gayret sarf ettikleri hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin A.A.O = 0.70 oranındadır.

Globalleşen dünya, artan rekabet koşulları, varlığını sürdürebilmek için maliyetleri minimuma indirmeyi mecbur kılmaktadır. TKY anlayışı da bu hızlı teknolojik gelişmeye, yönetim anlayışı olarak, paralel bir gelişmenin göstergesidir. Günümüz koşullarında başarı küçük ayrıntılara gizlenmiştir, serbest rekabet piyasasında üretilen mal veya hizmetin kalitesi ile birlikte maliyeti de çok önemli yer tutmaktadır. Oldukça fazla oranda maddi yetersizlik içinde bulunan belediyelerde kaynak israfının önüne geçmek en hayati gerçeklerden birisidir, yönetim zihniyeti olarak da bu durumun fark edilerek uygulama çabaları TKY e ne kadar uygulanabilir olduğu hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayacaktır.

Elde edilen değer 0.70 gibi bir oranda olması ümit verici olarak değerlendirilebilir.

1-30 Bilgi toplamak ve problem çözmek için çalışma takımlarının oluşturulup oluşturulmadığı hususunda ankete cevap verenlerin dağılımı tablo 30 da gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	30	0.30
KATILMIYORUM	40	0.40
KARASIZIM	10	0.10
KATILYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 30

Çalışma gurupları

Bilgi toplamak ve problem çözmek için çalışma takımlarının oluşturulduğu hususunda ankete cevap verenlerin A.A.O = 0.48 oranındadır.

Toplam Kalite Modelinin belirgin özelliklerinden biriside grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanları sık sık toplanmaları, birlikte bir iş yapmaları, yada daha dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işte olduğu kadar sık rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. TKY de grup çalışmalarını spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır.

İşletme körlüğünün aşılması, sistemdeki aksaklıkların keşfedilmesi, grup üyelerinin teknik bilgilerinin artmasına, çalışanların sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesine, yaratıcılığın artmasına, kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Uygulamada Değirmen dere belediyesi mahalle sakinlerinden oluşan mahalle takımları kurarak vatandaşların ihtiyaçlarının tespitini de ve halkla belediyeyi kaynaştırmakta büyük başarı kazanmıştır. Böyle bir tekniğin yöre belediyelerde uygulama alanı bulup bulunmadığı araştırılmaya çalışıldı.

ankete cevap verenlerin görüş

1-31 Çalışanların nadiren bir işi yeniden yapma ihtiyacı duydukları hususunda lerine ilişkin oluşan dağılım tablo 31 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	40	0.40
KARASIZIM	10	0.10
KATILIYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 31

İşin tekrarlanma durumu

Çalışanların nadiren bir işi yeniden yapma ihtiyacı duydukları hususunda ankete cevap verenlerin A.A.O = 0.60 oranındadır.

TKY felsefesi 1962 yılında ABD hava kuvvetlerinde uygulanan sıfır hata felsefesini ilkeleri arasına alınmıştır. Sıfır hata; ara düzeltmeler ve hatası olmayan bir ürün üretimine yöneliktir. Çalışanlar yaptıkları işi bir kerede ve doğru bir şekilde yapmak düşüncesine motive edilerek, kaynak israfının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Bu ilkenin uygulama oranının 0.60 olması yöre belediyelerinde yapılan işlemlerde yeterli hassasiyetin gösterilmediği izlenimini vermektedir.

1-32 Halkın verilen hizmetin niceliği ile tatmin edildiği hususunda ankete cevap verenlerin dağılımı tablo 32 de verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	10	0.10
KATILIYORUM	90	0.90
TOPLAM	100	1.00

Tablo 32

Nicelikle tatmin

Halkın verilen hizmetin niceliği ile tatmin edildiği hususunda ankete cevap verenlerin A.A.O = 0.76 oranındadır.

Özel sektörde amaç karlılık olduğundan kalite artırılarak daha çok müşteri çekilmek istenir. Ancak kamu sektöründe durum farklıdır. Kamu hizmetinde talep fazlası olduğu gibi aynı zamanda bu talep sürekli artmaktadır da. Talep sıkıntısı olmayan kamu sektöründe kalite ikinci plana atılmakta, daha ziyade arzı artırma çabaları öncelik kazanmaktadır. Oysa tercih edilen talep miktarını karşılarken kaliteyi de artırmak olmalıdır.

Ankete cevap verenlerde niceliğin daha önemli olduğu düşüncesin de olduğu görülmektedir.

1-33 Üst düzey yöneticilere yetki devrinin geniş tutulduğu hususunda ankete cevap verenlerin dağılımı tablo 33 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	40	0.40
KARASIZIM	10	0.10
KATILYORUM	10	0.10
TAMAMEN KATILYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 33
Yetki Devri

Üst düzey yöneticilere yetki devrinin geniş tutulduğu hususunda ankete cevap verenlerin görüşlerine ilişkin A.A.O = 0.70 oranındadır.

Astların kendilerinden beklenen faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için üstler yetkilerinin bir kısmını onlara tanımalıdır. Bu yetkiler icra etme veya harekete geçme ile ilgili olduğu kadar araştırma yapma, karar verme, plan ve program yapma ile de ilgili olmalıdır. TKY de asıl olan bürokrasiyi azaltarak hem sorumlulukların hem de yetkilerin artırılarak herkesin işe sahip çıkması ayrıca bu davranışla çalışan herkesin beyninden faydalanma imkanına kavuşulmasını sağlamayı amaçlamıştır.

Anket sorusuna alınan cevapların yetki devri konusunda yöneticilerin cömert davrandığı izlenimini vermektedir.

1-34 Belediye başkanı işlerin takibinden çok koordinasyonu ile ilgilenen bir kişi olmalıdır hususunda ankete cevap verenlerin oluşturduğu dağılımı tablo 34 de gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	10	0.10
KARASIZIM	10	0.10
KATILYORUM	70	0.70
TAMAMEN KATILYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 34
Belediye başkanının işlevi

Belediye başkanını işlerin takibinden çok koordinasyonu ile ilgilenen bir kişidir hususunda ankete cevap verenlerin A.A.O =0,76 oranındadır.

Yönetim bir sanattır, bu sanatın icra edilebilmesi için yöneticinin yönetim üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Belediye başkanı çöpçünün giyeceği elbiseyi tespit eden kişi olmamalıdır düşüncesi TKY in anlayışını yansıtmaktadır. Koordinasyon en önemli yönetsel faaliyettir. Belediye yönetiminin en üst noktasında olan belediye başkanı yürütme ile alakalı ne kadar çok işle meşgul olursa o kadar çok kendi işlevini yerine getiremez hale gelir.

Bu zihniyetin çalışanlarca ne kadar tasvip edildiğini anlamak için sorulan soruya verilen cevaplar 0.76 gibi olumlu bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermiştir.

1-35 İşçi alımlarında referansların değil de yeterliliğin göz önünde bulundurulduğu hususunda ankete cevap verenlerin oluşturduğu dağılım tablo 35 da verilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	40	0.40
KARASIZIM	10	0.10
KATILYORUM	40	0.40
TAMAMEN KATILYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 35
İşçi alımları

İşçi alımlarında referansların değil de yeterliliğin göz önünde bulundurulduğu hususunda ankete cevap verenlerin A.A.O = 0.66 oranındadır.

Kalitenin artırılmasında ilk adım olarak, işi yapacak insanların yeterli bilgi beceri ve ehliyete sahip olması ön koşuldur. Çalışan elemanları eğitime gereken önem verilirken, yeni alımlarda titiz davranıp en uygun seçimi yapmak şarttır. Belediyeleri oy kaygısıyla ehil olmayan insanlarla doldurmak yanlış bir personel stratejisi olacaktır.

Çalışanlar bu görüşe katılsalar da uygulamada bu doğruları yerine getiremediklerini ifade ediyorlar.

1-36 Çalışanların tatmin düzeyini yükseltip verimliliği artırmak asıl hedef olması gerektiği hususunda ankete cevap verenlerin oluşturduğu dağılım tablo 36 da gösterilmiştir.

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
KATILMIYORUM	20	0.20
KARASIZIM	10	0.10
KATILYORUM	60	0.60
TAMAMEN KATILYORUM	10	0.10
TOPLAM	100	1.00

Tablo 36
Çalışanların tatmin edilmesi

Çalışanların tatmin düzeyini yükseltip verimliliği artırmak asıl hedef olması gerektiği hususunda ankete cevap verenlerin A.A.O = 0.72 oranındadır.

Öncelikle toplam kalite uygulamaları sonucunda iş görenlerle yönetim arasında ilişkiler düzelmekte, iş görenlerin katılımı ve tatmini artmaktadır. Bununla beraber, toplam kalite uygulaması, iş görenlerin morali ve motivasyonu üzerinde de çok olumlu etkiler yaratmaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarının arasındaki yatay ve dikey iletişimin iyileştirilmesinde katkıda bulunmaktadır. İşletme çalışanları Toplam Kalite Yönetimiyle daha iyi bir ortamda çalışma olanağına kavuşmakta ve yaptıkları işle ilgili doyuma ulaşmaktadır. Böylelikle yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan iş görenlerin, işlemede iş gören devri de azalmaktadır. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi örgüt çalışanlarını kendilerini geliştirmelerini de mümkün kılmaktadır. İşletmeler kalite çemberleri yoluyla ekip çalışmasının önemini algılamakta ve ekip çalışmasının kendilerine kazandıracaklarının bilincinde hareket etmektedirler.

Ankete katılanlar 0.72 lik bir oranla bu fikre katıldıklarını göstermişlerdir.

1-37 Belediyenizde Toplam Kalite Yönetimi uygulanmakta mıdır.?

GÖRÜŞLER	PERSONEL SAYISI	ORAN
EVET	10	0.10
HAYIR	90	0.90
TOPLAM	100	1.00

Tablo 37
Toplam Kalite Yönetimi

Belediyenizde TKY uygulanmakta mıdır sorusuna ankete cevap verenlerin A.A.O = 0.90 oranında hayır olmuştur.

Belediyelerde TKY adı altında bir yönetim tarzının uygulanmadığını aldığımız cevaplarda görmekteyiz.

SONUÇ

21. yy müthiş bir hızla gelişen teknolojik yenilikler insanları yoğun bir değişim ve adaptasyona sürüklemiştir. Gelişen teknolojiyle bir çok alanda istihdam problemleri ortaya çıkarken özellikle hizmet sektörüne yönelik alternatif iş alanlarında da bir patlama olmuştur.

Adeta köyleşen dünyada insanlar her şeyden haberdar olma imkanına sahip olmuşlar, dünya tam rekabet piyasasının hakim olduğu tek pazar halini almıştır. Artık insanlar minimum maliyetle en yüksek kaliteden faydalanma çabası içerisindeyler. Bu talebe uygun arzda bulunmak zorunda olan işletmeler sürekli değişmek ve gelişmek zorunda bırakılmışlar aksi halde hayat haklarını kaybeder duruma düşmüşlerdir. İşletmeler bu zor işin üstesine yalnız teknolojik yenilikleri transfer ederek kalkamayacaklarını anlamış özellikle yönetim anlayışında köklü bir değişikliğin zorunlu olduğunu görmüşlerdir.

TKY felsefesi bu eksiklikleri dolduracak belki de yeni dünyanın temel prensiplerini oluşturan yeni bir üretim tarzı olarak ortaya çıkması hem işletmelerin imdadına yetişmiş hem de tüketicinin taleplerini istekleri ölçüsünde karşılayabilecek ürün ve hizmetin sunulmasını sağlamıştır.

Son dönemlerde TKY felsefesi yalnız şirketlerde değil kamu kuruluşlarında da vatandaşa en iyi hizmeti verme doğrultusunda da rağbet görmeye başlamış kamu kuruluşları da halkı en iyi talep eden müşteri olarak algılar olmuşlardır. TKY felsefesi özellikle hizmet sektöründe uygulama alanı bulacak bir anlayışı sahiptir. Kamu kuruluşlarından belediyeler halka en yoğun hizmeti birebir ulaştıran kurumlar olduğundan dolayı TKY felsefesini uygulamaları hem belediyeler açısından hem de vatandaş açısından zorunluluk olarak görülmektedir.

Biz bu felsefenin belediyelerde uygulanmasının yararlı olacağı düşüncesiyle yaptığımız çalışmada bölgemizdeki belediyelerin bu felsefeye ne kadar uyumlu çalışıp çalışmadığını araştırması üzerinde yoğunlaştırdık. Hedefi sürekli en iyiye ulaşmak en iyi hizmetin nasıl verileceği yollarını araştırmak ayrıca kendi iç bütünlüğünde de mükemmeli yakalamak olması gereken belediyelerin bu felsefeye hazır olup olmadıklarını analiz ettik.

Yaptığımız çalışmada bölgemiz belediyelerinde TKY felsefesinin % 90 oranında henüz tanınmadığının ve bizzat TKY diye bir uygulamanın gündeme alınmadığını gördük. Bu rağmen bizzat ismen tanınmasa da TKY ilkelerinin ne kadarının uygulandığına yönelik çalışmalarımızı sürdürerek uygulanabilirliği konusunda bir sonuç çıkarılıp çıkarılmayacağı üzerinde ipuçları yakalamaya çalıştık.

Yüz yüze yaptığımız anket çalışmasında belediye başkanlarıyla bizzat görüşerek elde ettiğimiz izlenimler, geçmişten beri süre gelen hantal, değişime çok açık olmayan içe kapalı bir yapının hakim olduğunu, uygulama alanından ziyade TKY' nin birkaç ilkesinin yöneticiler tarafından kabul edilir nitelikte görüldüğünü söyleyebiliriz.

Ankete verilen cevaplarda görüldü ki TKY uygulama alanında oldukça zayıf kalmış, yalnız belediye başkanları düşünsel manada TKY'nin birkaç ilkesinin uygulamaya istekli beyanatlarda bulunmuşlardır. Düşünsel manadaki farklılıklarla uygulama alanındaki farklılıklar, verilen cevapların bir çoğunda tezatlar oluşmasına sebep olmuştur. Eğitimsiz kadroların yoğunluğu, oy kaygısı, hatır ilişkileri, kalite kavramının anlaşılmamış olması tüm bunlara ek olarak maddi yetersizliklerde eklenince belediyeler pek ümit var bir tablo çizmemektedirler.

3-ÖNERİLER

Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi güçlü bir dirençle karşılanmaktadır. Yönetim kavramı var olan sistemlerin devamlılığını sağlama ve tüm yetkileri tek karar noktasında bulundurarak denetimi sürdürebilme olarak tanımlayan üst düzey yöneticilerin kendilerini değiştirmeleri gerekmektedir.

Özellikle denetim anlayışını değiştirmelerini, yetki devrini artırmaları, astlarına daha fazla güvenmeleri, asıl ve çok yönlü bilgi içerikli iletişime ağırlık vermeleri, grup çalışmalarına hız vermeleri gerekmektedir.

Yaptığımız çalışmada gördüğümüz kadarıyla Malatya ve yöresindeki belediyelerde, belediye başkanları, üst ve alt kademedeki yöneticiler TKY felsefesi hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları gözlemlenmiştir. Her şeyden önce TKY anlayışını yönetim kadrosuna kabul ettirmek gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında en önemli işlevlerden birisi olarak eğitim görülmektedir. Çalışma alanımızda da eğitimin gerekliliği belirgin bir şekilde gözlenilmektedir.

Eğitimin amacı istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin geliştirilmesidir. Eğitim programları farklı seviyedeki iş görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerini gerekli olan ortam vs koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konulmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, hali hazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.

Yöremizde bu eğitimi öncelikle, yöneticilere akademisyenler tarafından seminerler veya bire bir görüşmeler yoluyla, daha sonraki aşamalarda TKY yi

uygulayan kurum ve kuruluşlara, örneğin Değirmendere belediyesine yönetici kadroyla birlikte ziyaret ederek özendirici rol oynanmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi bir anlamda kendi yönetsel boyutunu yine kendi organizasyon el ve kendi kültür yapısı içinde sağlayacaktır. İşletme içinde bulunduğu yönetsel boyutun rol, güç, başarı desteğinin üzerinde, organizasyon el değişimi ve yeniliği sağlamayı hedeflemektedir.

Başkalarını taklit etmekten ve dışı bağımlı hareket etmekten, motivasyon ve katılımcı ruhu geliştirerek takım çalışması anlayışı içinde rekabet gücünü artırmak asıl hedef olmalıdır.

Motivasyonda çalışanların işi sahiplenmeleri, işlerini severek ve isteyerek yapma eğilimleri, grup çalışma ruhunun oluşturularak çalışanlar arasındaki güven ve dostluğa dayanan bir ilişkinin bizzat yönetici tarafından oluşturulması esas teşkil etmektedir. Yöneticinin bu motivasyonu sağlaması için TKY ye olan inancı çok önemlidir.

Belediyelerde değişime karşı direnç özel sektöre göre daha fazladır. Çalışanların işini kaybedeceği, yetisinin azalacağı, işlerinin daha da zorlaşacağı, alınan riskin tanzim edilemeyeceği düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir.

TKY nin tam manasıyla bilinmediğinden kaynaklanan bu ön yargılı düşünceler TKY anlatılarak çözümlenmesi mümkündür. TKY de artan bir iş yoğunluğundan ziyade işlerin daha pratik ve kolay yapılması söz konusudur, aktif bir iş ortamı içerisinde bulunmak insanını kendine olan güvenini artıracak, iç huzurunu sağlayacaktır, yetki azalmasının aksine bir paylaşım ortamının oluşacağı görülecektir.

Belediyelerin seçimle iş başına gelen politikacılar tarafından yönetiliyor olması ve kısa vadeli seçiliyor olmaları geleneksel olarak kısa vadeli kararlara ağırlık

vermelerini zorunlu kılmaktadır. Kendileri açısından uzun vadeli kararlar vermeleri için çok az teşvik vardır. Sık sık gelen seçimler ve yıllık olarak oluşturulan bütçeler sürekli olarak politikacıları kısa vadeli kararlar vermeye sevk etmektedir. Oysa TKY nin uygulanması uzun vadeli bir iştir.

Çalışmamızda gördüğümüz kadarıyla her ne kadar garanti edilemese de, belediye başkanlarının ve üst düzey yöneticilerin planlarını kısa vadeli değil de uzun vadeli ve TKY ilkelerini tam uygulayarak hareket etmeleri tekrar seçilmelerini sağlayacaktır.

Üst yönetimde alt yönetimdeki personele karşı yoğun bir otorite uygulamakta ve neredeyse her yaptıklarını zapt-ı rapt altına almaya çalışmaktadırlar. Hizmeti görenlerin yetkilendirilmesi ile sürekli değişen çevreye karşı duyarlılık ve beraberinde TKY nin uygulanabilirlik derecesini de artacaktır.

Hali hazırda uygulanan yönetim tarzında TKY felsefesi ilkeleri ile bağdaşan alanlar üzerinde yoğunlaşarak TKY felsefesi hemen uygulamaya geçilebilir.

Sonuç olarak her ne kadarda çok fazla olumsuzluk görünse de TKY' nin felsefe olarak mükemmel olması belediyedeki üst yönetim tarafından kabul görürse uygulanabileceği kanısındayım.

İLGİLİ MAKAMA

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon ana bilim dalında mastır yapmakta olan Bilal SUCUBAŞI yüksek lisans tezi olarak “TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN YEREL YÖNETİMLERE UYGULANABİLİRLİĞİ VE MALATYA CEVRESİNDE ALAN ARAŞTIRMASI” içerikli konuyu hazırlamaktadır.

Araştırmanın daha sağlıklı netice vermesi amacıyla hazırlanan ekteki anket sorularının tarafınızdan cevaplandırılması dileğiyle.

Inönü Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

ANKET SORULARI

1-Belediye çalışanları halka hizmet bilinciyle çalışıyorlar.

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

2-Belediye çalışanları halka hizmeti daha yararlı hale getirmek için ileriye dönük planlı olarak çalışırlar

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

3-Çalışanlar düzenli şekilde bir araya gelerek plan yaparlar

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

4-Çalışanlar her zaman en iyiye ulaşmayı hedeflerler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

5-Çalışan herkes kaliteyle ilgilenir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

6-Çalışanlar yaptıkları işi bir defada doğru yapmaya çalışırlar

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

7-Belediyemiz üst düzey yöneticileri en iyi hizmet anlayışındadırlar

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

8-Çalışanlarla yönetici konumundaki kişiler arasında haberleşme ağı güçlüdür

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

9-Yöneticiler sürekli iyileştirmeye önem verirler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

10-Üst düzey yöneticiler sürekli kamuoyu yoklamaları ile halkın memnuniyetini ölçerler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

11-Çalışanlarımız kaliteye önem vermekle daha etkin bir kaynak kullanımı olacağı düşüncesindedirler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

12-Çalışanlarımız arasında iş birliği ve takım çalışması ruhu mevcuttur

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

13-Belediye olarak diğer kamu kurumları ile de uyumlu çalışıyoruz

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

14-Çalışma şartlarına uygun araçlara sahibiz

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

15-Çalışma koşulları oldukça uygun dizayn edilmiştir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

16-Çalışanlar başarıları ölçüsünde terfi ederler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

17-Çalışanlar halka hizmeti birinci öncelik olarak tayin etmişlerdir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

18-Çalışanlar maaşlarını belediye başkanından değil halktan aldıklarının bilincindedirler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

19-Çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alış verişi oldukça güçlüdür

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

20-Belediyemiz bir hizmeti sunduktan sonra hizmetin kalitesi ile ilgili verileri de analiz eder

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

21-Belediyemiz belirli hedef ve amaçları olan bir kalite iyileştirme politikasına sahiptir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

22-Uzun vadeli planlarımız içerisinde kalite ilk sırayı almaktadır

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

23-Oy kaygısı kaliteden ödün vermemize sebep ol mu yor

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

24-Çalışanlarımız işleri ile ilgili kullandıkları cihazlarda gerekli yeterliliğe sahiptir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

25-Benzer iş birimlerinde çalışanlar bilgi ve tecrübelerini birbirleri ile paylaşırlar

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

26-Çalışanlar fikirlerini resmi öneriler şeklinde sunma imkanına sahiptir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

27-Belediyenin hizmet kalitesinin artması eğitilmiş çalışanlarının artmasına bağlıdır

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

28-Belediyemiz üst düzey yöneticileri sorumluluklarının bilincindedirler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

29-Bir iş yada proje başladığında aşırı bir gecikme olmadan zamanında bitmektedir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

30-Çalışanlar fazla malzeme kullanılmasını engellemek veya artan malzemeyi yeniden kullanmak için gayret sarf etmektedirler

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

31-Bilgi toplamak ve problem çözmek için çalışma takımları oluşturulmuştur

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

32-Çalışanlar nadiren bir işi yeniden yapma ihtiyacı duymaktadırlar

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

33-Halkımız işlerimizin niceliği ile tatmin edilmektedir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

34-Üst düzey yöneticilere yetki devri oldukça geniş tutulmuştur

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

35-Belediye başkanı işlerin takibinden çok koordinasyonu ile ilgilenen bir kişidir

- a) Kesinlikle katılmıyorum
- b) Katılmıyorum
- c) Kararsızım
- d) Katılıyorum
- e) Tamamen katılıyorum

KAYNAKÇA

SÜRELİ YAYINLAR

- 1- **Akın Bahadır**, “Tam Zamanında Üretim ”, Önce Kalite, Kalder Yayını,Ocak 1993
- 2- **Akın Bahadır**, Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri, Verimlilik Dergisi, Mpm Yayını, Sayı 4, 1997
- 3- **Arkiş Nurdoğan**, Kalite Çemberlerinin Amaçları, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayı,2. Basım, Mpm Yayını 1996
- 4- **Arkiş Nurdoğan, Kırçıl Olgun**, Kalite Kontrol Gurupları Koordinatör Eğitim Notları, Mpm Yayını, Ankara, 1990
- 5- **Aslan K.**, Çağdaş İnsan Yetiştirmede Geleceğin Eğitimi İçin Bir Öneri, Eğitimde Arayışlar Sempozyumu, Eğitimde Nitelik Geliştirme, Kültür Hizmetleri A.Ş, İstanbul, 1991
- 6- **Ataay İsmail**; “Özendirme Ve Parasal Sonuçları Olmayan Özendirme Yaklaşımları” Semineri Tebliği, Mpm Yayını, Katılımcı Yönetimlerde Ücret Ve Ücret Dışı Teşvik Programları Semineri, İstanbul, Mayıs 1994
- 7- **Bayrak Sabahat**; Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, Mpm Yayını,Sayı 4,1997
- 8- **Bop Smith**; “Efforts Improv Quality Of Life İn Virginia Beach”, Jaurnel: Hr Focus (Per), Iss:2, 1993
- 9- **Bozkurt Rıdvan**; Toplam Kalite Yönetimi, “Kalite Yönetimi Ve Güvenliği Semineri”, Mpm Yayını İstanbul,1991
- 10- **Bozkurt Rıdvan**; “Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması”, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1994
- 11- **Brickrell Graham**; “Total Quality Revisited”, Journal Of The İnstitute Of Management Services, Jan., 1996
- 12- **Cansever Ahmet**; “Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonu”, Önce Kalite, Kalder Yayını, Ocak, 1993
- 13- **Cheney Alan B.& Sims Henry P.& Manz Charles C.**; “Teams And Tqm” Businees Horizons, 37/5 September&October 1994

- 14- **Cohen Steven & Eimicke William**; "Project –Focuset Tqm İn The Newyork City Department Of Parks And Recreation!" Public Administration Review, İss :5 September & October, 1994
- 15- **Çilingir Canan**; Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Toplam Kalite Yönetimi Stratejileri Eğitim Semineri, 13-14 Mayıs Ankara 1993
- 16- **Çoruh Mithat**; Başkent Üniversitesi Tky Merkezi Başkanı Tky Yerel Yönetimlerde Uygulanabilir Mi? Ada Dergisi 1997
- 17- **Earl. F. Mathers**; "Quality İnitatives İn Campbell Wyaming", Jurnal; Economic Development Review, İss:3, Summer, 1993
- 18- **Erginer R**; "Bilimsel Araştırma Ve Teknoloji Üretilmesinin Yaygınlaştırılmasında Neden Sonuç Sorularının Çözümlemesini Eğitimsel Bir Bakış Açısıyla Desenleme", Verimlilik Dergisi, Ankara, 1995
- 19- **Fadıllıoğlu Sumru**; "İstatistiksel Proses Kontrol Nedir Ve Yapı Taşları Nelerdir?" Kalite, İpk Özel Sayısı, Sayı 4, Türkiye Şişe Ve Cam Fab. A.Ş Sanayi Mühendisliği Müd. Mart-Nisan 1989
- 20- **Güler Sevet**; İstatistiksel Kalite Kontrolü, Mke Dergisi 1994
- 21- **Gümrükçüoğlu Murat**; Yalın Üretim Anlayışı Ve Kalite Anlayışı, Mke Dergisi Sayı 96, Ankara, 1993
- 22- **Hyde Ac.** "Breaking The Quality Barrier", Federal Government; Public Sector; Goverment Employees; Total Quality; Trends, Public Maneger İss:3 Us, Fall,1993
- 23- **Isıkawa Kaoru**, Toplam Kalite Kontrol, Kal Der Yayınları:7, İstanbul,1995
- 24- **James J Kline**, "Total Quality Management İn Local Goverment", Journal:Goverment Finance Review,İss:4,Aug1992
- 25- **Kabrakoğlu İbrahim.** Toplam Kalite Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, Todaie Yayını, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993
- 26- **Keleş Ruşen**; "Hizmette Halka Yakınlık İlkesi Ve Yerel Yönetimler" Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi,Cilt 4, Ocak 1995
- 27- **Kılıçaslan Y.**;Kalite İçin Eğitim, Kosgep Kalite Yönetimi Semineri, Kosem, Ankara,1991
- 28- **Lee Thomas H**;Total Quality Management And Leadership, The World Academy Of Productivity Science Nevs Letter, January-Marrch

- 29- **Marşap Akkın**, Kara Harp Okulu, Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", Verimlilik Dergisi, "Toplam Kalite", Mpm Yayını, Özel Sayı, 2. Basım, Ankara, 1996
- 30- **Matti Dobbs, F.**, "Continuous Improvement As Continuous Implementation: Implementing Tqm İthe City Of Santa Ana", Public Productivity & Management Review İss:1, Us, Fall 1994
- 31- **Nemli Esra**, Toplam Kalite Ve Çevre Yönetimi, Verimlilik Dergisi, Mpm Yayını, Sayı 3, 1997
- 32- **Önder Murat**, Toplam Kalite Yönetimi Kamu Sektöründe Uygulanması, 5. Ulusal Kalite Kongresi, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Siyasette Kalite", Özgeçmişler Ve Tebliğler 4, Tusiad Kalder. İstanbul, 13-14 Kasım 1996
- 33- **Peker Ömer**, Todeaie Öğretim Üyesi, Toplam Kalite Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, Mart 1993
- 34- **Peker Ömer**, Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Hizmetinde Kalite, Çağdaş Yerel Yönetimler, 29. Dönem Belediye Başkanları Seminerleri, C.5, Sayı 6, 1996
- 35- **Peker Ömer**, Toplam Kalite Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993
- 36- **Peker Ömer**, Tky Ve Kamu Hizmetinde Kalite, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 5, Sayı 6, Kasım 1996
- 37- **Peşkircioğlu Nurettin**, Toplam Kalite Yönetimi Ve Katılımcılık, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, 2. Basım, Mpm Yayını, 1996
- 38- **R. Diemer**, "İletişim Ve İşbirliğinde Kalite", 1992;2, Çev, Yıldırım Ş., Verimlilik Dergisi, Ankara, 1994
- 39- **Radin B. A. & Coffee J. N.** : "A Critique Of Tqm :Problems Of Implementation İn The Public Sector" ,Public Administration Quarterly, V.17, Spring 1993
- 40- **Redman Tom & Snape Ed.** "Quality Management Working İn The Uk." Journal Of General Management, V.20, 1995
- 41- **Robert W Robertson**; "Local Ecnomik Development And The Total Quality Manegement Revolution" Jounal, Economic Development Review İss:3 Summer 1993
- 42- **Sakızlı Ahmet**; Yrel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi, Görüş Geliştirme Toplantısı Ada Dergisi, Sayı 11 ,1997

- 43- **TÜSİAD**; “Ulusal Kalite Kongresi”, Toplam Kalite Yönetimi Ve Siyasette Kalite , Özgeçmişler Ve Tebliğler 4 13-14 Kasım 1996
- 44- **Taykor Paoul**; “Such On Elusive Quality”, Financial Times, February 14 1992
- 45- **TODAİE**; Kamu Yönetim Araştırması (Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu) Ankara, 1992
- 46- **TODAİE**; Yerel Yönetimler Araştırma Ve Eğitim Merkezi, Sayı16, 30 Ekim-5 Kasım 1996
- 47- **Tümer Sumru**; Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996
- 48- **Türkmen İsmail**; Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Ve Uygulamada Başarıyı Etkileyen Faktörler, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1996
- 49- **TÜSİAD**; Yerel Yönetimler-Sorunlar, Çözümler, Ajans Medya Reklamcılık A.Ş , İstanbul, Eylül, 1995
- 50- **TÜSİAD**; “Ulusal Kalite Kongresi “, Toplam Kalite Yönetimi Ve Siyasette Kalite, Özgeçmişler Ve Tebliğler 4, 13-14 Kasım, İstanbul, 1996
- 51- **Yerel Yönetimler Sempozyumu**; Yerel Yönetimlere Bakış; Genel İş Yayınları, Belgeler Dizisi 4, 24-25 Şubat 1994
- 52- **Yetiş Nükhet**; (M.Ü.End. Müh. Böl.), Kalite Kontrolü Ve Toplam Kalite Yönetimi: Kalite Organizasyonu. Eğitimi Ve İnsan Gücü Geliştirme, Iso 9000 Ve Kalite Sistemleri Semineri, İstanbul Sanayi Odası 1993

KİTAPLAR

- 1- **Acar Nesim**; Tam Zamanında Üretim, MPM Yayını, Ankara, 1995
- 2- **Akal Z**; İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, MPM, Yayını, Ankara , 1992
- 3- **Allen Sayle**; J., Meeting ISO 9000 In A Tqm World, Ajsl Publishing Great Britain, 1991
- 4- **Efil İsmail**; Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Ünüversitesi Basım Evi, Bursa, 1995
- 5- **B. G. Dale**, J.J Plunket, Managing Quality, Simon And Schuster International Group, Uk. 1990
- 6- **Biçer Hakkı, Ererten Dilek**, Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Uygulamasından Örnekler Ve Öneriler, Dokuz Eylül Üniversitesi, 1994
- 7- **Bill Creech**, The Five Pillars Of Tqm Truman Talley Books, 1st Printing Newyork 1994
- 8- **Bozkurt Rıdvan** , Toplam Kalite Yönetim Sistemi Ve Toplam Kalite İçin Kalite Kültürünün Geliştirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi, MPM Yayını, Ankara , 1995
- 9- **Cohen Steven, Ronald Brand**, Total Quality Management In Goverment, Jossoy Bass Publishers, Sanfrancisco, 1993
- 10- **Diñer Ö.**, Örgüt Geliştirme , Teori, Uygulama Ve Teknikler, Timaş Basım, İstanbul , 1992
- 11- **Eren Erol**, Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basım , Yayım, Dağıtım A.Ş., 2. Baskı, İstanbul, 1993
- 12- **Ergun Turgay, Polatoğlu Aykut**, Kamu Yönetimine Giriş, Todaie Yayını, 4. Basım, Ankara, 1992
- 13- **Ersöz A. Bahri**, Toplam Kalite Kontrol, Mess Eğitim Vakfı, Tuğrul Basım Evi, Haziran 1994

- 14- **Esin Alp**, Kalite Politikası: Amaçların Belirlenmesi Kalite Planlaması, İso 9000 El Kitabı Ve Audit Hazırlığı, İstanbul Sanayi Odası ,13. Basım,1992
- 15- **Fernandez R. R.**, Total Quality In Purchasing And Supplier Management St. Lucie Press, Florida, 1995
- 16- **Gitlow Haward S.**, The Deming Guide To Qulity And Competetive Position, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1987
- 17- **Gözlü Sıtkı**, “Üretim, Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyum Kitabı, İstanbul, 1994
- 18- **Gözüm S.**,”Business Productivity Re-Engineering”, Nihht Word Productivity Congress, New Visions Andstrategies For, The Next Century: People, Technology And Productivity, Proceedings Volume I, İstanbul, 1995
- 19- **Harrison Frank**,Management And Organizations Houghtor İnfflin Co., Boston, 1978
- 20- **J. M. Juran**, Juran On Leadership For Quality, Juran İnstitute Inc. The Free, Newyork, 1989
- 21- **Kavrakoğlu İbrahim**. Kalite Güvencesi Ve İso 9000 Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1,2.Basım/Ağustos 1996
- 22- **Kavrakoğlu İbrahim**,Toplam Kalite Yönetimi Kalder Yayını,1994
- 23- **Keleş Ruşen**,Yerel Yönetimler,Turhan Kitabevi Yayınları,Ankara,1983
- 24- **Koçel Tamer**. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım ,Yayım, Dağıtım A,Ş.4. Baskı, İstanbul ,1993
- 25- **Litterer Joseph**, The Analysis Of Organizations, Newyork,Jon Wiley And Sons.Inc.,1973
- 26- **Mathivanan,M.S.C.**,”Leadership Effectiveness And Organizational Success” Ninth World Productivity Congress, New Visions And Strategies For The Next Century: People, Technology And Productivity Proceedings, Volume I, İstanbul 1995
- 27- **Mendes Işıl**,İşletmelerde Kalite Yönetimi Kavramlar,Kalite İyileştirme Vakaları, Beta Basım, 1992
- 28- **Morgan C.& Murgatroyd S.**:Tqm İn The Public Sektor, Open University Press,Buckingham 1994
- 29- **Özalp İnan**”İşletmelerde Yönetim”,Bayteş A.Ş Yayınları, Eskişehir S.108
- 30- **Özçelikel Hamdi**, Japon Yönetim Sistemleri,Mees Eğitim Vakfı,İstanbul, 1994

- 31- **P.Dennis Grahn**, The Five Drivers Of Total Qality, Lake Forest College, 1995
- 32- **P.M Senge**,Beşinci Disiplin,Çev.İldeniz,A.,Doğukan,A.,Yapı Kredi Yay.,Ltd. Sti.,İstanbul 1991
- 33- **Pekdemir Işıl Mendeş**,İşletmelerde Kalite Yönetimi,İstanbul,1992
- 34- **Peşkircioğlu Nurettin**,Kalite Yönetiminde Iso 9000 Uygulamaları,MPM Yayınları No:620,Ankara, 1996
- 35- **Sisk Henri J.**, Mnagement And Organazition, South-Vestern Puplihing Company, Cincinnati 1973,
- 36- **Soylu Kaan,Soylu Funda,Suer Ahmet, Suer E. Özlem**,Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü,Beyaz Yayınları,1. Basım,Şubat 1998,İstanbul,
- 37- **Şimşek Şerif**."Yönetim Ve Organizasyon",Atlas Basım Yayın Konya 1994
- 38- **Taylor Frederick W.**, Shop Management (Newyork;Harper And Row,1903); Taylor, The Principles Of Scientific Management(Newyork;Harper And Row,1911);Henri Fayol, İsaac Pitman And Sons,1949
- 39- **Terry George**;Principles Of Management,3 Rd Edition R.D. Irwin Homewood,İuinois,1960
- 40- **Tikici Mehmet**,Yönetim-Organizasyon Teorileri Ve İleri Yönetim Teknikleri Ders Notları,Malatya,1996
- 41- Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, 1994
- 42- **Tortop Nuri, İsbir Eyüp Günay**, Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, Ankara
- 43- **Tortop Nuri**, Mahalli İdareler, Beşinci Baskı, Yargı Yayınları,1994
- 44- **Tosun Kemal**, İşletme Yönetimi;Genel Esaslar, Fatih Yayınevi Matbaası. .4.Baskı İstanbul Cilt I 1978
- 45- **Versan Vakur**, Kamu Yönetimi, Der Yayınları,10.Basım, İstanbul,1990
- 46- **Weaver Charles N.**, Managing The Four Stages Of Tqm(Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması),Çev.;Tuncay Birkan, Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1977