

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ VE KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMASI

Coşkun Can Aktan

I. GİRİŞ

Bilindiği üzere çağdaş yönetim anlayışı olarak Toplam Kalite günümüzde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonlarda yaygın olarak uygulanmaktadır. Toplam kalite yönetimi, mülkiyet ve sermaye yapısı ne olursa olsun küçük ölçekli ya da büyük ölçekli tüm organizasyonlarda, mal ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve böylece “müşteri memnuniyeti”nin gerçekleştirilmesini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde nihai amaç “ürün ve hizmet kalitesi”ni iyileştirmektir. Bu amaca ulaşmak ise organizasyondaki “insan kalitesi”, “sistem kalitesi”, “süreç kalitesi”, “iş kalitesi” ve saire unsurların bütünsel olarak gerçekleştirilmesi ile mümkündür.

Bu çalışmada toplam kalite yönetimi hakkında genel bazı bilgiler sunulmakta ve sözkonusu yönetim anlayışının kamu sektöründe uygulanabilirliği incelenmektedir.

II. GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞINDAN YENİ YÖNETİM ANLAYIŞINA

Yönetim bilimi, özel sektörde ve kamu sektöründe birbirinden ayrı ve tamamen kopuk iki ayrı disiplin olarak ortaya çıkmış ve gelişimini sürdürmüştür. Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor ve yine bir mühendis ve sanayici olan Henry Ford’un fikirleri ile “İşletme Yönetimi” bilimi doğmuştur. Kısaca *Taylorizm* ve *Fordizm* olarak adlandırılan yönetim felsefesi yüzyılımızın başlarından hemen hemen ikinci yarısına değin dünyada genel kabul görmüştür. Kamu yönetimini ise bilimsel düzeyde ilk inceleyen kişi Alman sosyal bilimci Max Weber’dir. Weber’in kamu yönetimi alanında çalışmalarını yürüttüğü tarihlerde Henry Fayol adında bir başka bilim adamı da yine bu alanda çalışmalarını yürütmekteydi.

Max Weber, bürokrasi olarak adlandırdığı geniş bir organizasyonun nasıl yönetilebileceğine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Weber’e göre bürokrasi ve devlet yönetimi için başlıca şu ilkeler önem taşımaktadır: (Aktan, 1997;23.)

- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi,

- Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden tespit edilmesi ve planlanması,
- Sürekli kontrol ve teftiş,
- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması,
- Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi,
- Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması,
- Çalışanların resmi bir sınavdan ve belirli bir eğitim seminerinden sonra işe kabul edilmesi.

Weber dışında kamu yönetimi biliminin ilk temsilcilerinden biri olarak kabul edilen Henry Fayol 1892 yılında yayınladığı “*Yönetim İlkeleri*” adlı eserinde Max Weber gibi devlet yönetiminde merkezîyetçilik, otorite ve hiyerarşinin önemi üzerinde durmuştur. Fayol’un literatürde *Resmi Organizasyon ve Yönetim Teorisi* ya da kısaca *Fayolizm* olarak bilinen yönetim anlayışında şu ilkeler geçerlidir: (Aktan,1997;22.)

- İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı yönetim yapısı,
- Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması,
- Yönetimde disiplinin hakim olması,
- Çalışanların bir kişiden alacakları emir ve talimat doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyondaki ünitelerin ya da birimlerin tek bir hedef ve plan doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyon çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulması,
- Organizasyonda kararların merkezden alınması,
- İşgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması,
- Çalışanların yaratıcılığının ön plana çıkarılması,
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda davranılması,

- Organizasyonda işbirliği ruhu içerisinde birlikte çalışma isteğinin yerleştirilmesi.

Max Weber ve Henry Fayol'un bürokrasi ve devlet yönetimine ilişkin görüşleri bir çok ülkede genel kabul görerek uygulandı. Zaman içerisinde bu iki anlayış çerçevesinde kamu yönetiminde merkeziyetçilik, hiyerarşi, "eşit işe eşit ücret", kuralcılık, kıdem ve sicil esasına dayalı yükselme, rutin teftiş ve denetimler yaygınlık kazandı. Şüphesiz, Weber ve Fayol'un yönetim anlayışında bugünkü çağdaş yönetim için geçerli olan bazı ilkeler de mevcuttu. Bununla birlikte, her iki yaklaşım, yönetim uzmanları tarafından şiddetle eleştirildi ve böylece geleneksel kamu yönetimi anlayışı zaman içerisinde yıkılmaya yüz tuttu. Kamu yönetimindeki sorunların giderek artması yeni bir yönetim anlayışına olan ihtiyacı artırdı.

III.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

İşletme yönetimi alanında 1950'li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başladı. Özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile *Toplam Kalite Yönetimi* adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuş oldu. Toplam kalite yönetimi esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıydı. Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunuldu.

Toplam kalite yönetimi organizasyonlarda "kalite"nin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu yönetim anlayışında hedef, müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulmaktadır.

Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930'lı yıllarda ABD'de başladı. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, *İstatistiksel Kalite Kontrol* alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi. Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı Japonya'ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming'i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran'ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950'li yılların sonlarına doğru *Toplam Kalite Kontrolü* alanında kayda değer

çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum'dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan *Sıfır Hata (Zero Defect)* akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesinin gelişimine önemli katkılarda bulundular. 1960'lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa'nın *Kalite Çemberleri* ve *Neden-Etki Analizleri* konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi'nin *İstatistiksel Deney Tasarımı* ve *Kalite Kayıp Fonksiyonu*, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. Bu arada Japon Taaichi Ohna'nın *Tam Zamanında Üretim* modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi anlayışının yıkılmasına neden oldu. Japon Masaaki Imai'nin *Kaizen (Sürekli Gelişme)* felsefesi de toplam kalite yönetimine bir diğer önemli katkıydı.

Öte yandan, stratejik yönetim 1980'li yıllarda ve özellikle 1990'lı yıllarda özel şirketlerin yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael E. Porter'in rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile Stratejik Yönetim, yeni yönetim felsefesinin önemli bir boyutunu oluşturdu. 1980'li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de *"En İyi Uygulamaların Adaptasyonu" (Benchmarking)* adı verilen bir yönetim tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalardı. ABD'de Xerox şirketinde bu konuda yapılan çalışmalar diğer şirketler için de ilk örneği oluşturdu.

Toplam kalite yönetimi, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıktı. 19. Yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20 yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda organizasyonlarda daha geniş ölçekte üretimde bulunulmuş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu aşamada "formen kalite kontrolü" geçerli olmuştur. Organizasyonda benzer işler bir arada düşünülmüş ve bu görevleri yerine getiren işçiler "formen"ler tarafından denetlenmiştir. Formen, aynı zamanda kalite kontrol görevini de yerine getiren kişi olmuştur. (Gözlü, 1994;54.)

Bu aşamadan sonra organizasyonlarda kalitenin nihai ürün aşamasında "muayene"si (inspection) esas alınmaktaydı. Daha sonra 1950'li yıllarda Shewhart'ın öncülüğünde "istatistiksel kalite kontrol" yaklaşımı gündeme geldi. Bu aşamada kalite kontrolde istatistiksel araçların (Pareto diyagramı, histogram vs.) kullanılmasının önemi üzerinde durulmaktaydı. Üçüncü aşamada "toplam kalite kontrol" kavramı kullanılmaya başlandı. Bu üçüncü yaklaşım diğer iki yaklaşımdan biraz farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrol edilmesinin üzerinde durmaktaydı. Yine bu aşamada kalite kontrolün sadece muayene, üretim ve mühendislik departmanlarının görevi olmadığı tüm organizasyonda kalite kontrol görevinin üstlenilmesi gerektiği üzerinde durulmaktaydı. "Muayene", "istatistiksel kalite kontrol" ve "toplam kalite kontrol"

aşamalarından sonra bugün yaygın olarak “*Toplam Kalite Yönetimi*” olarak adlandırılan yönetim felsefesi doğmuş oldu.

Özetle, başlangıçta sadece kalite geliştirme, planlama ve kontrol konularında yapılan araştırmalar daha da genişleyerek *Toplam Kalite* adı verilen yeni bir yönetim felsefesinin doğuşunu hazırladı. Toplam kalite yönetiminin tarihsel temellerini bu şekilde özetledikten sonra şimdi sözkonusu yönetim anlayışının teorik temellerini özetlemeye çalışalım.

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEORİK TEMELLERİ

Toplam kalite yönetimini açıklamaya geçmeden önce “kalite” ve “toplam kalite” kavramlarını kısaca da olsa özetlemekte yarar görüyoruz.

Kalite Kavramı, Kalitenin Unsurları ve Özellikleri

Kalite kavramı çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşünürler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamaktadırlar.

Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi “ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması” şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanları kaliteyi “bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi” olarak tanımlamaktadırlar. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında “uygunluk kalitesi” (müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve “tasarım kalitesi” (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflaması da yapılmaktadır.

Öncelikle belirtelim ki, kalite denildiğinde genellikle “*mal ve hizmet kalitesi*” ya da “*ürün kalitesi*” anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran bir çok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. Ürün kalitesi esasen sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır:

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi,

- Donanım kalitesi.

Ünlü Japon yönetim bilimi uzmanı Masaaki Imai'nin şu sözleri konuyu çok güzel bir şekilde ortaya koymaktadır:

“Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir... İşin üç yapıtaşı vardır: Donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.” (Imai, 1997; 41-42.)

Imai benzer bir ifadeyi daha kitabında kullanmaktadır:

“Toplam kalite kontrolde insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol ‘insana kaliteyi işlemek’ üzerine kuruludur. Çalışanlarına kaliteyi işleyebilen bir şirket kaliteli üretim yolunu zaten yarılamış demektir.” (Imai, 1997; 41)

Bir başka ünlü Japon kalite uzmanı Kaoru Ishikawa ise kaliteyi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Dar anlamda, kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi vb.’dir.” (Ishikawa, 1995;47.)

Ishikawa aynı zamanda kaliteyi “tasarım kalitesi” ve “uygunluk kalitesi” olmak üzere ikiye ayırmaktadır:

“Tasarım kalitesi genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle – yani hedeflenmiş kaliteyle – yaratmak ister...Uygunluk kalitesi aynı zamanda uygun kalite olarak da adlandırılır, çünkü gerçek ürünlerin, tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa, bu hatalıların ve yeniden işlemlerin var olması demektir. Uygunluk kalitesi yükseldiği zaman maliyet düşer.(Ishikawa,1995;56)

Bir başka kalite uzmanı Joseph M. Juran “kalite kullanıma uygunluk demektir.” ; Philip B. Crosby ise “kalite istenen özelliklere uygunluktur.” şeklinde bir tanım yapmaktadır.(Hunt,1993.)

Bu açıklamalarımızdan açıkça anlaşıldığı üzere kalitenin bir çok boyutu bulunmaktadır ve ürün kalitesini de bu boyutlar belirlemektedir.“Organizasyon kalitesi” ise “mal ve hizmet kalitesi” kavramından çok daha geniş bir kavramdır. Yukarıda yaptığımız açıklamalara benzer şekilde, organizasyon kalitesini belirleyen kalite unsurlarından da söz edebiliriz. Organizasyon kalitesini

belirleyen unsurlar bir değil, bir çoktur. Bunlar arasında liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, iş kalitesi, sistem kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi vs. unsurları sayabiliriz.

Buraya kadar mal ve hizmet kalitesini, (rn kalitesini) ve organizasyon kalitesini belirleyen “kalite unsurları”nı ele almış bulunuyoruz. Şimdi konuyu bir başka açıdan ele almaya çalışalım.

Mal ve hizmet ya da ürün kalitesi ne demektir? Bir ürüne “kalite” veren nedir? rn kalitesini tanımlayan özellikler nelerdir? Dikkat edilirse, bu sorular yukarıdaki açıklama ve değerlendirmelerimizden tamamen farklıdır. Yukarıda rn kalitesini belirleyen unsurlar ele alınmıştır. Oysa bu yönelttiğimiz sorular ürün kalitesinin özellikleri ile ilgilidir.

Mal ve hizmet kalitesinin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: (Parasuraman and et.all. 1985;41-49.)

- *Görüntü.* Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.
- *Güvenilirlik.* Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu.
- *Cevap verme.* Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu.
- *Yeterlilik.* Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi .
- *Nezakat.* Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması.
- *Kredibilit.* Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi.
- *Güvenlik.* Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.
- *Ulaşabilme.* Hizmete ve personele kolayca ulaşabilme durumu.
- *İletişim.* Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumu.
- *Müşteriyi anlama.* Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya alışma.

Hemen belirtelim ki, mal ve hizmet kalitesinin özelliklerini de kendi içerisinde iki gruba ayırmak mümkündür. Örneğin; “dayanıklılık”, “görüntü”, “fonksiyonellik”, “değiştirilebilirlik”, “tamir edilebilirlik”, “saklanabilirlik”, “test edilebilirlik”

“taşınabilirlik” gibi özellikler mal kalitesinin (ürün kalitesinin) özellikleridir. Buna karşın, “rahatlık”, “nezaket ve saygı” gibi unsurlar hizmet kalitesinin özellikleridir. (Hoyle, 1994;7.) Bir hizmet işletmesi olarak kafe ya da restoranda kaliteyi belirleyen unsurlar içinde rahatlık, nezaket ve saygı gibi unsurlar çok daha dikkat çekicidir. Şüphesiz, restoranda hizmet kalitesi kadar ürün kalitesi de önem taşır. Örneğin, bir balık restoranında ısmarlanan balığın “ürün kalite”sini gösteren özellikler “tat”, “tazelik”, “temizlik” gibi unsurlardır.

Mal ve hizmet kalitesinin esasen bir bütün olduğunu söylemekte yarar bulunmaktadır. Yine bir başka örnek verelim. Bir beyaz eşya satıcısından alınan buzdolabının “ürün kalitesi”ni belirleyen özellikler arasında “görüntü” (estetik), “dayanıklılık” gibi unsurlar önem taşır. Ancak satış sonrası servis hizmetleri de önem taşımaktadır. Servis, “hizmet kalitesi” demektir.

Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları

Toplam kalite yönetimi, “mal ve hizmet kalitesi”ni ve daha geniş anlamda “organizasyon kalitesi”ni sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite Yönetimi” kelimelerinin başına “Toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni organizasyonel performansı artıracak *tüm alanlarda* kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.

Bugün için literatürde “toplam kalite”, “toplam kalite yönetimi”, “toplam kalite kontrol” kavramlarının çoğunlukla eş anlamlı olarak kullanıldığını söyleyebiliriz. Literatürde ünlü yönetim “guru”larının toplam kalite yönetimi konusundaki başlıca tanımlarını aşağıda özetlemekte yarar bulunmaktadır:

Armand V. Fiegenbaum toplam kalite yönetimi yerine “toplam kalite kontrol” kavramını kullanmaktadır. Fiegenbaum, toplam kalite kontrol kavramını şu şekilde tanımlamaktadır:

“Toplam kalite kontrol bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de gözönünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir.” (Ishikawa, 1995;92.)

Fiegenbaum, organizasyonda; pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımının gerekli olduğu üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimine bu bakış açısı literatürde *“toplam katılım yönetimi”* olarak da adlandırılmaktadır.

Masaaki Imai ise toplam kalite kontrol kavramını şu şekilde tanımlamaktadır:

“Toplam kalite kontrol, her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye

kadar herkesi kapsayan düzenli sürekli iyileştirme faaliyetleridir.” (Imai, 1997; xxv.)

Japon Endüstri Standartlarının tanımı ise şu şekildedir:

“Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi. Modern kalite kontrol istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır.”(Ishikawa, 1995;46.)

Ünlü Japon yönetim uzmanı Kaoru Ishikawa ise toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır:

“Kalite kontrol yapmak; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir. Bu amaca ulaşmak için şirketteki üst yöneticiler, şirket içindeki bütün bölümler ve tüm çalışanlar dahil olmak üzere herkes kalite kontrole katılmalı ve gelişmesine yardım etmelidir.” (Ishikawa, 1995;46.)

Organizasyonda toplam kalite yönetiminin uygulanmasının amacı ise müşterilerin isteklerine en uygun mal ve hizmeti üretmektir. Nitekim Japon Endüstri Standartları adlı kuruluş, “toplam kalite yönetimini “müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi” tanımlamaktadır. (Imai, 1997;42.)

Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür: (Imai, 1997;43.)

- Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönlendirmek;
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Toplam Kalite Yönetimin Temel Boyutları

Toplam kalite yönetimi, kaliteli bir organizasyon yaratılması için bazı tekniklerden ve yönetim metodlarından yararlanır. Bu teknik ve metodların tamamını “toplam kalite yönetiminin temel boyutları” olarak adlandırmayı uygun görüyoruz.

Toplam kalite, pek çok yönetim tekniğini ve yönetim metodunu kapsamaktadır. Toplam kalite yönetiminin başlıca boyutlarını kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır.(Aktan,1998.)) (Şekil-1.)

Toplam kalite yönetiminde “insan kalitesi” hedefini gerçekleştirmek için “*insan kaynaklarının yönetimi*”, “*performans yönetimi*”, “*motivasyon yönetimi*” ve “*toplam katılım yönetimi*” önem taşımaktadır. Bir organizasyonda doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların organizasyonda aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi, tüm bu saydığımız yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedenledir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda “*müşteri odaklı yönetim*” anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “*sürekli eğitim*” ve “*sürekli gelişme*” (*Kaizen*) önem taşımaktadır. Bunlar yanısıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi de “vizyon yönetimi”dir. Vizyon, olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir. Vizyon, gerçekleştirilebilir hedef demektir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin, tüm organizasyon çalışanların katılımıyla “vizyon bildirisi” hazırlanması gerektiği savunulmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin bir diğer boyutu “toplam ahlak yönetimi”dir. Kalite ile ahlak birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Kalitenin olmadığı yerde ahlak; ahlakın olmadığı yerde de kaliteye ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle, organizasyonda ahlakın tüm boyutlarının (liderlik ahlakı, yönetim ahlakı, insan ahlakı, sistem ahlakı, meslek ahlakı, çalışma ahlakı vs.) tesis edilmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite, organizasyonda “sinerjizm”e önem veren bir yönetim anlayışıdır. Sinerjizm, dar anlamda tüm çalışanların yönetime katılımı; geniş anlamda ise organizasyonda insan, sistem, donanım vs. unsurların birarada bulunması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede “*sinerjik yönetim*”, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

“*Stratejik yönetim*”, toplam kalite yönetimi anlayışında en önemli araç ya da tekniklerden birisidir. Stratejik yönetimde, organizasyonun mevcut durum analizinin yapılması (SWOT analizi), benchmarking yönteminden yararlanılması, rekabet ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır. (Bkz: Aktan, 1999.)

Toplam kalite yönetiminde “*esnek üretim*” ve “*tam zamanında üretim*” anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Teknolojik dönüşümün çok hızlı olduğu, ürün yaşam evrelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde esnek üretim anlayışının benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “*açık iletişim*”, “*öneri sistemleri*”, “*problem çözme*” gibi konular da son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında “muayene” yoluyla kontrol edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürünün tasarımı aşamasından başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesini savunmaktadır. Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi, günümüz bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin en geniş bir şekilde kullanılmasının önemi üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimi, “bilgi destekli yönetim” anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde “bilgi” rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu çerçevede “araştırma ve geliştirme yönetimi”, yenilik ve yaratıcılık yönetimi” toplam kalite yönetiminin temel boyutlarıdır.

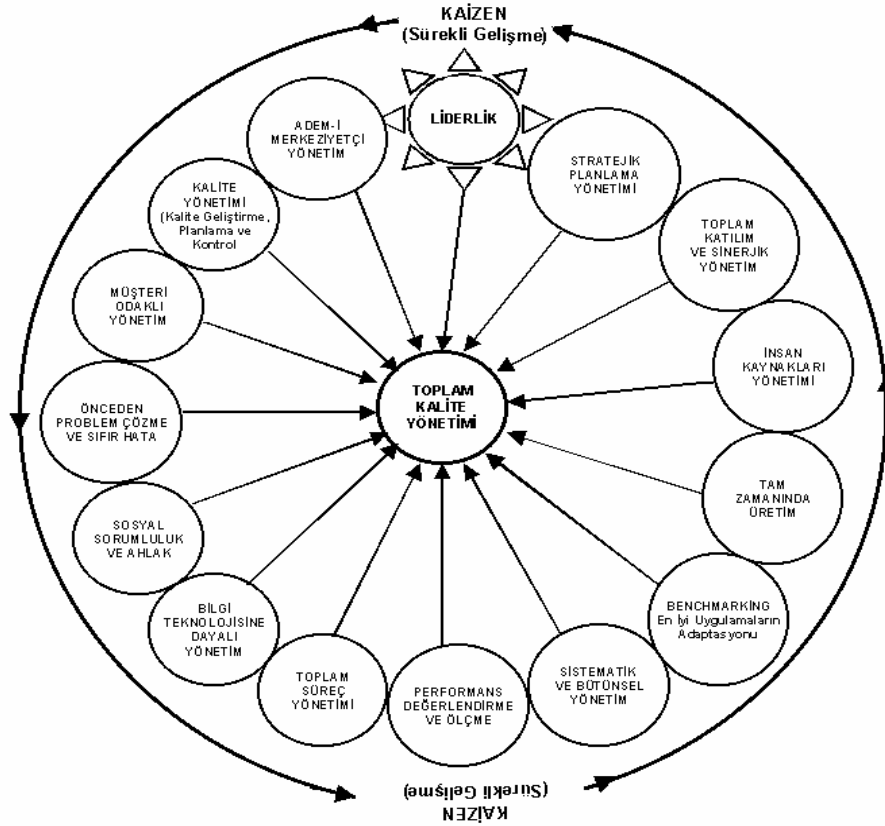
Toplam kalite yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için etkin bir çevre yönetiminin gerekli olduğu üzerinde de durmaktadır. Çevre ahlakı, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

Toplam kalite yönetimi “*yalın organizasyon*” ve “*öğrenen organizasyon*” oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır. Öğrenen organizasyon ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için globalleşme gerçeğinin gözardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içerisinde

uluslararası pazarlara kenetlenmenin zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar yaratılmasını da savunmaktadır. “Global organizasyon”, aynı zamanda her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan “çevik organizasyon” olmak zorundadır.

Şekil-1:Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları



Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Görevi

Toplam kalite yönetiminin organizasyonda uygulanması için kurumsal yapılanma (örgütlenme) son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamasında başarı için oluşturulabilecek başlıca çalışma gruplarını dört ana grupta toplamak mümkündür: (Carr and Littman, 1993;92.)

I.Üst Düzey Kalite Yönetim Komitesi

Üst düzeyde yöneticilerden oluşacak bu komitenin amacı organizasyonda toplam kalite yönetimi çalışmalarına yön vermek olmalıdır. Üst düzey kalite yönetim komitesi, organizasyon liderinin ya da başkanının öncülüğünde çalışmaları yürütmeli ve yakından izlemelidir.

II.Stratejik Kalite Planlama Komitesi

Üst ve orta düzeyde yöneticilerden oluşacak bu komitenin amacı toplam kalite yönetimi için stratejik planlamanın hazırlanması ve strateji ile ilgili diğer önemli konularda karar alınması ve geliştirilmesi olmalıdır. Organizasyonda vizyon bildirgesinin hazırlanması görevi stratejik kalite planlama komitesine ait olmalıdır. Aynı şekilde organizasyonda stratejik karar ve seçimlerin yapılmasında bu komitenin çok önemli bir sorumluluğu bulunmaktadır.

III.Kalite Geliştirme Çalışma Grupları

Müşteriler, organizasyona bağlı birimlerden temsilciler, satış ve dağıtım hizmetlerinden temsilcilerin katılımı ile oluşturulacak çalışma gruplarının amacı organizasyonda kalite geliştirilmesine yönelik projelerin izlenmesidir.

IV.Bağımsız Çalışma Grupları

Organizasyonda ilk düzeyde yöneticilik görevini üstlenenler ile çalışanların katılımı ile oluşacak bu çalışma gruplarının amacı spesifik kalite geliştirme programlarını uygulamak olmalıdır. Kalite çemberleri, öneri grupları ve saire çalışma grupları bu gruba dahildir.

Önemle belirtelim ki, organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanmasından sorumlu olacak birimler konusunda bir standart bulunmamaktadır. Her organizasyondaki örgütlenme modeli farklı olabilir.

Kalite konseyi, genel olarak organizasyonda en üst düzeyde karar ve çalışmaları izleme organıdır. Bu konseyde organizasyonun yönetim kurulu başkanı ve üyelerin tamamı ya da bir kısmı yer alabilir.

Kalite Yürütme Komitesi ise toplam kalite yönetimi çalışmalarını üst düzeyde koordine eden ve çalışmaları yürüten organdır. Kalite yürütme komitesi; üst ve orta yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerden oluşabilir.

Fonksiyonlararası Çalışma Grupları, toplam kalite yönetimine özgü özel bir çalışma grubudur. Farklı departmanlarda çalışan kişiler aynı çalışma grubu içerisinde yer alarak kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarını yürütürler. Kalite İyileştirme Çalışma Grupları, sadece departmanlarda kaliteden sorumlu kişilerin katılımı ile oluşturulabilecek olan bir çalışma grubudur.

Kalite Çemberleri ise organizasyonda farklı departmanlarda gönüllü katılıma dayalı olarak oluşturulacak olan çalışma gruplarıdır. Kendi Kendini Yöneten Takımlar da kalite çemberlerine benzer bir kalite çalışma grubudur.

Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında etkin liderlik son derece önem taşımaktadır. Kalite yönetiminde liderlik görev ve sorumluluğunu şu şekilde özetleyebiliriz:

- Grup çalışmasına inanmalı ve bu yöndeki çabalar desteklenmelidir.
- Problem-çözme konusunda kararlı olunmalı; problem çözme konusunda duygularla değil, bu konuda geliştirilmiş yöntemler kullanılarak hareket edilmelidir.
- Önemli kararlar almadan önce çalışanlara danışılmalıdır.
- Çalışanlar arasında saygı ve güven tesis edilmelidir.
- Organizasyonda müşteri üzerinde odaklanmış ve ona kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenilmelidir.
- Organizasyonda probleme neden olan yüzde 5 grup ile değil, bunun dışında kalan yüzde 95'lik çalışma grubunun davranışı ve yöntemi ile ilgilenilmeli. Çalışanların yüzde 5'inin geliştirilmesi için uygun ve adil kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır.
- Çalışanları suçlamadan önce sistemleri geliştirmeli ve süreçleri analiz edilmelidir.

- Güç-odaklı karar alma uygulamasından kaçınılmalı; yukarıdan emir-talimata dayalı uygulama yapılmamalıdır.
- Risk-alma ve riske katlanma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılık teşvik edilmeli. Dürüstçe yapılan hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır.
- Çalışanlara yardımcı olan bir lider olunmalı. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve buna göre hareket edilmesini sağlayan açık iletişim atmosferi organizasyonda geliştirilmelidir.(Couper and Labitz, 1991;48.)

V.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMA SÜRECİ

Toplam kalite yönetimini uygulama sürecinde yapılacak ilk üst yönetimin kalite konusunda bilgilendirilmesi ve üst yönetimin kalite konusunda kararlılığının ortaya konulmasıdır. Lider ve üst yönetimin kararlılığı ve inancı olmaksızın toplam kalite yönetimini uygulamak ve bunda başarı elde etmek mümkün değildir. İkinci adım olarak, toplam kalite konusunda organizasyonda bir “kalite vizyonu” ve “kalite felsefesi” oluşturulmalıdır. Üçüncü adım olarak toplam kalite konusunda organizasyonda üst yönetimde bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır. Bundan sonra organizasyonda müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, stratejik kalite planlamasının hazırlanması, kalitenin geliştirileceği alanların tespit edilmesi gereklidir. Toplam kalite konusunda organizasyonda sürekli eğitim son derece önem taşımaktadır. Yine bir diğer önemli konu olarak organizasyonda performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminde benchmarking (en iyi uygulamaların adaptasyonu), süreç iyileştirme ve sürekli kalite geliştirme çalışmalarının yapılması gereklidir.

Önemle belirtelim ki, organizasyonlarda toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci ile ilgili olarak standart bir format bulunmamaktadır. Her organizasyonda uygulama sürecinde izlenecek aşamalar ve adımlar farklı olabilir.

Burada tekrar belirtilmesi gereken bir husus şudur; toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için en başta konu hakkında bilgilenme ve bununla birlikte kalite konusunda lider ve üst yönetimin inancı ve kararlılığı gereklidir.

VI.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Çağdaş yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanabilirliği konusunda açıklamalar yapmadan önce geleneksel yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi anlayışları arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışalım.

Önemle belirtelim ki, toplam kalite yönetimi anlayışında geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki temel değerler ve ilkelerden tamamen farklı yeni ilkeler

savunulmaktadır. En başta toplam kalite felsefesi “müşteri odaklı” bir yönetim anlayışıdır. Organizasyonda müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda faaliyette bulunulması amaçlanmaktadır. Oysa geleneksel kamu yönetimi anlayışında mal ve hizmetlerden yararlanan kimselere “müşteri” gözüyle değil “vatandaş” gözüyle bakılmaktadır. Vatandaşlar sadece oy kullanarak kendilerine mal ve hizmet sunacak yönetimi (siyasal iktidarı) belirleme hakkına sahip bulunmaktadır. Seçimi kazanan siyasal parti, kendisine oy veren müşterilerinin istekleri doğrultusunda değil, kendi karar ve takdirleri doğrultusunda hangi mal ve hizmetlerin sunulacağına karar vermektedir.

Geleneksel kamu yönetiminde otoriteye, emir ve talimatlara dayalı merkezîyetçi yönetim anlayışı ve geleneği hakimdir. Oysa, toplam kalite yönetimi anlayışında görev ve yetkilerin alt ünitelere ve çalışanlara geniş ölçüde devredilmesini öngören “adem-i merkezîyetçi yönetim” yapısı savunulmaktadır. Toplam kalite yönetiminin diğer bir boyutu “toplam katılım yönetimi”dir. Bu yönetim anlayışında her seviyede yönetici ve çalışanlar arasında işbirliği ve iletişime önem verilmektedir. Toplam katılım yönetimi aynı zamanda “sinerjik yönetim” olarak da adlandırılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi anlayışında hataların ve yanlışların başlangıçta alınacak önlemlerle ortadan kaldırılması anlayışı geçerlidir. Bu yönetim felsefesinde “Sıfır Hata” ilkesi bir ideali ve dahası bir hedefi ortaya koymaktadır. Toplam kalite yönetimi önceden problem çözmenin önemi üzerinde durmaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında ise “önleyici” değil, “tedavi edici” bir yaklaşım hakimdir. Hatalar ve yanlışlar ortaya çıktıkça çözümler bulunmaya çalışılmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin diğer önemli bir boyutu “enformasyon ve analiz”e verilen önemde görülmektedir. Bu yeni yönetim anlayışında veri toplama ve istatistiksel analizler yapılması ile sürekli kalite iyileştirilmesi hedeflenmektedir. “Benchmarking” adı verilen toplam kalite yönetimi tekniği diğer başarılı organizasyonlardan bilgi sağlama, veri toplama ve bunun organizasyona uyarlanması üzerinde durmaktadır. Benchmarking, “kopyacılık” ya da “taklitçilik” demek değildir. Benchmarking, başarılı organizasyonlardaki “en iyi uygulamaları” almak ve organizasyona uyarlamak şeklinde tanımlanabilir. Benchmarking uygulayan şirketlerin deneyimleri kamu sektöründe de bu yönetim tekniğinin pekala uygulanabileceğini ortaya koymaktadır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde “insan kaynaklarının yönetimi” büyük önem taşımaktadır. Toplam kalite felsefesinde personelin işe alınması, işten çıkarılması, yükselmesi, ücret politikası ve saire konularda yeni ilkeler geçerlidir. Bu yeni yönetim anlayışında liyakata dayalı yönetim (meritokratik yönetim) yapısının oluşturulması amaçlanmaktadır. Oysa kamu yönetiminde liyakat ilkesi yerine kayırmacılık genellikle yaygındır. Kamuda işten çıkarma ile ilgili kurallar oldukça katıdır. Buna karşın, toplam kalite yönetiminde çalışma hayatında esneklik savunulmaktadır.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında yükselme; kıdeme ve pozisyona ya da ünvana dayalı iken, toplam kalite yönetimi anlayışında işe giriş kriterleri açık ve adil, işte yükselme ve ücret politikası ise yönetici ve çalışanların özelliklerine ve performansına dayalıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışında başarının ve yüksek performansın tanınması ve ödüllendirilmesine büyük önem verilmektedir.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan anlaşıldığı üzere geleneksel kamu yönetimi anlayışı ile toplam kalite yönetimi anlayışı birbirinden tamamen ayrılmaktadır. Toplam kalite yönetiminin temel özelliklerine veya unsurlarına sahip olmayan kamu yönetiminde bu yeni yönetim felsefesinin uygulanması kolay değildir.

Yukarıda belirtilen açıklamalara ilave olarak kamu sektöründe toplam kalite yönetiminin uygulanmasını zorlaştıran nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kamuda değişimi gerçekleştirmek özel kesime göre çok daha güçtür. Statükoyu oluşturan güçler (siyasal iktidar, bürokrasi, çıkar grupları vs.) kendi çıkarlarına uygun olmayan değişim projelerine karşı olma eğilimindedirler. Değişime muhalefet, özel sektör kuruluşları için de geçerli olmakla birlikte değişime tepkinin boyutları kamu sektöründe çok daha büyüktür.
- Toplam kalite yönetiminin temelini oluşturan “müşteri” kavramını kamu sektöründe tam olarak yerleştirmek kolay değildir. Müşteri, esas anlamı itibariyle bir mal ya da hizmete talepte bulunan ve bunun karşılığında bir bedel ödeyen kişidir. Oysa kamu sektöründe mal ve hizmetlere kişiler direkt olarak talepte bulunmazlar. Kamu sektöründe hangi mal ve hizmetin üretileceğine “siyasal talep” karar verir. Siyasal talep, siyasal iktidar ve bürokrasinin talebidir. İkinci olarak, kamu sektöründe genel olarak mal ve hizmetlerin direkt parasal karşılığı vatandaşlardan talep edilmez ya da edilemez. Örneğin, savunma hizmetlerinin bir bedel karşılığında vatandaşlara sunulması beklenemez. Dolayısıyla, “vatandaş” kavramı ile “müşteri” kavramı birbiri ile tam örtüşmeyen kavramlardır.
- Kamu sektöründe toplam kalite yönetimi açısından son derece önem taşıyan insan kaynakları yönetimini de tam anlamıyla uygulamak mümkün değildir. “İnsan kalitesi”nden söz edebilmek için liyakatlı kişilerin işe yerleştirilmesi gerekir. Oysa kamu sektöründe mülkiyet özel kişi ve kuruluşlara ait olmadığından kamu kurum ve kuruluşlarını yönetenler yakınlarını, eş-dostlarını ve partili kimseleri istihdam etme eğiliminde olabilmektedirler. Özetle, kamusal mülkiyet, kamu kesiminde toplam kalite yönetiminin uygulanmasını güçleştirmektedir. Tekrar ifade edelim ki, kamusal mülkiyetin varlığı kamu sektöründe insan kaynakları yönetiminin uygulanamayacağını ifade etmemektedir.
- Kamu sektöründe toplam kalite yönetiminin önemli bir boyutunu teşkil eden “stratejik yönetimi”de uygulamak kolay değildir. Kamu sektöründe seçilmiş ya da atanmış kimselerin yönetici olarak uzun süre aynı görevde kalmaları

imkanı genellikle mümkün olmamaktadır. Her hükümet değişikliğinde kilit bürokratik kadrolardaki kişiler değiştirilmektedir. Bu nedenle stratejik yönetimi kamuda uygulamak gerçekten zordur.

Yukarıda belirttiğimiz tüm bu sorunlar ya da engellerin olması toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanamayacağı anlamına asla gelmemektedir. Aksine, “kalitesizlik” genel olarak kamu sektöründe özel sektöre kıyasla çok daha ciddi bir sorundur. Bu nedenle, toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanması son derece önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkelerde devletin yeniden yapılandırma çalışmalarının temel unsurlarından birisi toplam kalite yönetimidir. ABD, toplam kalite yönetimini kamu sektöründe başarıyla uygulayan ülkelerin başında gelmektedir.

VII.SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve giderek artan rekabet, organizasyonları değişime zorlamakta ve ayakta kalabilmek için kaliteli mal ve hizmet üretmeye sevk etmektedir. Bu çerçevede “kalite” bir keyfiyet değil, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite, her şeyden önce rekabet gücünü belirleyen en etkili araçlardan birisidir.

Bugün için kalite denildiğinde bundan sadece mal ve hizmet kalitesi değil, organizasyonda ürün ve hizmetin ortaya çıkmasında etkili olan tüm faktörler (liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, sistem kalitesi, insan kalitesi, donanım kalitesi vs.) anlaşılmaktadır. Kaliteye bir tek alanda değil, tüm alanlarda ulaşılması başlıca hedeftir. İşte toplam kalite, organizasyonda her alanda bütünsel olarak kaliteye ulaşılmasını amaçlayan bir çağdaş yönetim felsefesidir. Bu çağdaş yönetim anlayışının tüm organizasyonlarda uygulanması gereklidir. Kamu yönetiminde de toplam kalite felsefesinin tüm boyutları ile uygulanması önem taşımaktadır. Her ne kadar kamu sektöründe toplam kalite yönetiminin uygulanmasının önünde bazı engeller bulunsa da, bunlar toplam kalite yönetiminin kamuda uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Mevcut olan engelleri doğru teşhis etmek ve bu engellerin ortadan kaldırılması için çaba içinde olmak önem taşımaktadır.

Günümüzde “toplam kalitesizlik” adını vereceğimiz sorunu yaşayan organizasyonların başında devlet gelmektedir. Kalitesizlik, her ne kadar mülkiyet yapısı ile çok yakından alakalı bir konu olsa da, kamusal organizasyonlarda mevcut kalitenin “toplam kalite yönetimi” ile iyileştirilmesi mümkündür. Devlet yönetiminde yaşanan kalitesizlik sorununun çözümü için yapılması gereken ilk reform kamu ekonomisinin mümkün olduğu ölçüde sınırlandırılması ve piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılmasıdır. Bu reformla eşanlı olarak yürütülecek diğer bir reform ise “devletin yeniden yapılandırılması”dır. Bu ikinci reform çerçevesinde kamu sektöründe toplam kalite yönetiminin uygulanması yönünde çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayını,1997. (Toplam Kalite Yönetimi konusunda geniş bir literatür bu çalışma içerisinde yer almaktadır.)

AKTAN, Coşkun Can., 2000'li Yıllara Doğru Yeni Yönetim Teknikleri (2): Stratejik Yönetim, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999.

AKTAN, Coşkun Can, "Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite", Ekonomik Forum, 15 Haziran 1997, s. 56-61.

AKTAN, Coşkun Can, "Yönetimde Rönesans", Ekonomik Forum, 15 Ocak 1998, s. 58-62.

CARR, David K., and Ian Littmann, Excellence in Government, Total Quality Management in the 1990s, VA: Coopers& Lybrand, 1993.

COUPER David C. And Sabine H. Lobitz., Quality Policing: The Madison Experience, Washington DC:

Executive Research Forum, 1991. S.48.

GÖZLÜ, Sıtkı., "Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", içerisinde: İTÜ. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi., Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Eylül-1994.

HOYLE, David., ISO 9000 Quality System Handbook, London: Batterworth, 1994.

HUNT, Daniel V. Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation, Milwaukee, Wis: ASQC Quality Press, 1993.

İMAİ, Masaaki ., Kaizen -Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı- İstanbul: BRİSA Yayını, 1997.

ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, İstanbul: KalDer Yayınları, 1995.

MORGAN Colin and Stephen P. Murgatroyd, Total Quality Management in the Public Sector: An International Perspective, Philadelphia: Open University Press, 1994.

PARASURAMAN, A., V.A.Zeithamsi and L.L.Berry., " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Fall 1985. S. 41-49.