

TÜRK YARGI SİSTEMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Serkan ODAMAN ve Pınar Süral ÖZER

I- GİRİŞ

Çağımız; ekonomik, teknolojik ve siyasal anlamda çok hızlı değişimlerin yaşandığı bir çağdır. Siyasal değişimin en önemli göstergeleri olan SSCB'nin parçalanışı, Berlin duvarının ortadan kalkması gibi gelişmelerle bir anlamda siyasal kutuplaşma azalmıştır. Bunun yanında, duvarlar kalkarken ekonomik kutuplaşma sürmekte, bir yandan da küreselleşme olgusu tüm dünyayı etkisi altına almaktadır. Teknolojik olarak ise üretim hızı ve kapasitesinin, ulaşım olanaklarının artışı yanında en önemli gelişme iletişim alanında ve bilgi teknolojisinde yaşanmaktadır. Bu gelişmeler sonucu rekabet şiddetlenmekte ve işletmeler giderek daha bilinçli ve daha iyiyi arayan bir müşteri kitlesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Geleneksel yönetim yaklaşımları şiddetlenen rekabete karşılık veremediğinden, son yirmi yıldır yöneticiler ve araştırmacılar yeni yönetim yaklaşımlarının arayışına girmişlerdir. İşte Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de bu yaklaşımlardan biridir. Kuruluşun performansını, verimliliğini ve en önemlisi müşteri tatmini artıran TKY yaklaşımı sadece özel sektör işletmeleri için değil aynı zamanda kamu kuruluşları için de yaşamsal önem taşır.

Bu çalışmada da Türk Yargı Sisteminin daha etkin ve verimli çalışabilmesi, nihai hedefi olması gereken müşteri yani toplum memnuniyetine ulaşabilmesi için TKY felsefesinden nasıl yararlanabileceğine ilişkin çözümler getirilmeye çalışılacaktır.

II- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ANAHTAR UNSURLARI

Kalite üstünlüğünü sağlamada etkili bir yöntem olarak ortaya çıkan TKY, bu modeli uygulayan şirketlere önemli avantajlar sağlamış, diğer kuruluşlara da bu modeli benimseme motivasyonunu getirmiştir. Önceleri sanayi kesiminde benimsenen TKY sonraları hizmet sektöründe de uygulanmış, günümüzde ise eğitimde, yerel yönetimlerde, milli savunma örgütlerinde ve devlet yönetiminde uygulanmaya başlanmıştır(1).

Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak da ifade edebileceğimiz TKY; “bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülüklerini yerine getirmeleri ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi”(2) şeklinde tanımlanabilir. TKY temelinde yatan anlayış, müşterinin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini belirleyerek, bunları tam ve ekonomik bir biçimde karşılayarak, sürekli geliştirme ve iyileşmeyi sağlamaktır.

Bu noktada kalitenin kapsamının doğru belirlenmesi gerekir. Kalite, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli olan yönetim kalitesini, insan kalitesini, yapılan işin kalitesini ve ürün/hizmet kalitesini kapsamaktadır (3). TKY'yi uygulayabilmek için dört temel unsurun varlığı gerekir, bunlar; müşteri odaklılık, sürekli gelişme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluktur.

Müşteri Odaklılık: TKY, sürekli değişim gösteren müşteri isteklerinin anında belirlenerek karşılanmasını öngören bir yönetim felsefesidir. Bu anlayışa göre kalite, belli bir standardı yakalamak değil, müşteri isteklerini tam olarak karşılayabilmektir.

Dünkü müşteri beklentisi olmayan ve fazla eleştirmeyen bir yapıdaydı. Ancak bugün, rekabetin hızla artmasıyla, bilinçlenen müşterinin isteklerini karşılayacak, farklılık yaratacak stratejiler belirleyebilmek önem kazanmıştır.

Müşteri isteklerinin doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz yerine getirilmesi tam olarak “müşteri memnuniyeti”ni sağlayacaktır (4). Bu nedenle TKY’de müşteri odaklılık; “kaliteyi müşteri belirler” ilkesi ile açıklanabilir. TKY felsefesi müşteri kavramını iki farklı yönüyle ele alır: İç ve dış müşteri. Bu anlamda kuruluştaki çalışanlar iç müşteriyi oluşturmakta ve dış müşterinin yanısıra iç müşterinin memnuniyeti de önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede “iç müşteri” ve “dış müşteri” yaklaşımları geliştirilerek, “bir sonraki süreç müşterimizdir” ilkesi ile (işletmede başlayan) “zincirleme” bir kalite anlayışı oluşturulmaktadır. Bu zincirin her halkasında yer alan bölüm ya da kişiler, kendi konumlarına

göre sorumluluklar üstlenirler ve bu sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmekle, kaliteye ulaşmada üzerlerine düşen görevi yapmış olurlar (5).

Sürekli Gelişme: Sürekli gelişme felsefesi Japon yönetim yaklaşımını Batı tarzı yönetim yaklaşımından ayıran en temel unsur olarak karşımıza çıkar ve "iyileştirme" anlamına gelen "Kaizen" kavramı ile ifade edilir. Kaizen, bir işletmede başta üst yönetim olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileşme faaliyetleri olarak tanımlanır. Kaizen anlayışını uygulayabilmek için önce mevcut durumu kavramak gerekmektedir. Yerleşmiş iş alışkanlıkları, süreç ve standartlar incelenerek içinde bulunulan durum belirlenir. Daha sonra gelişme olanakları aranır ki en önemli aşama budur (6).

Sürekli gelişmenin temel şartlarından biri, mevcut durumun yetersiz bulunmasıdır. Hiçbir sistem mükemmel olamaz, her sistemin geliştirilebilecek yönleri bulunur (7). Bu çerçevede kalite geliştirme faaliyetleri hiç sona ermeyecek bir süreç olarak görülür.

Toplam Katılımcılık: TKY, katılımcı bir yönetim sistemidir ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımı öngörülür. Bunun anlamı, her bölümün ve her çalışanın kendi işlevleri itibarıyla kalite teminine katılması ve kalite kontrol işlevinin diğer işletme işlevlerine bütünüyle entegre olmasıdır (8). TKY'nin önemli unsurlarından biri olan kalite çemberlerinin esası da bu anlayıştır.

TKY'yi uygulayan firmalar tüm personelin toplam katılımını sağlarlar. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi için iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanır (9). Katılımı sağlayabilmek için kişilere yetki verilmesi, maddi ve ergonomik açıdan çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işte yükselme ve ilerleme, kişisel beceri ve yetenekleri geliştirme imkanı sağlanması, motive edici unsurlar dikkate alınarak çalışanların iş tatmininin üst seviyelere çıkarılması gerekir.

Toplumsal Sorumluluk: TKY'yi uygulayan işletmeler, sürekli gelişmeyi sağlayarak rekabet gücü kazanmak ve müşteri beklentilerini karşılamanın yanında toplumsal bir sorumluluk da taşımaktadırlar. Bu sorumluluk onları sürekli mevcut bilgilerle uğraşmaktan

uzaklaştırıp, TKY uygulamalarını geliştirerek daha iyiye ve daha yeniye ulaşmaya sevkeder. Sürecin içindeki herkes uygulamaya bilgisi ve becerisi çerçevesinde katkıda bulunur, ortaya çıkanlar diğer işletmelerle de paylaşarak toplumsal bir fayda yaratılmaya çalışılır (10).

TKY'yi uygulayan firmaların öğrenilenleri paylaşmadaki amacı zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak ve kalite kültürü geliştirme çabalarına hız kazandırmaktır. Bu amaçla benchmarking (kıyaslama) uygulamalarına yönelirler. Benchmarking, "kalite"yi sağlamak ve "rekabet edebilme gücü"nü artırmak için, öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, kendimizi diğer firmalarla sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, taklide yer vermeden yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları kendi firmamızın şartlarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamamızı öngören ve sürekli yinelenen yönetsel araç olarak tanımlanabilir. Benchmarking bir anlamda düşünsel bir devrim olarak görülebilir. Çünkü öncelikle hataları ortaya koymak ve firmanın tüm zayıflıklarını analiz etmek gerekir. Bu yönetsel aracın kullanımı sırasında "öğrenmek" en önemli faaliyetlerden biridir (11).

TKY uygulamalarının ve kullanılan araçların başarıya ulaşması için önemle belirtilmesi gereken bir diğer unsur üst yönetim desteğidir. Yöneticilerin ve mevcut sistemin statükocu bir yapıya sahip olduğu yerlerde TKY uygulamalarını başarıya ulaştırabilmek olanaklı değildir.

Ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılan TKY felsefesi sadece işletmelerde değil, kamu kurum ve kuruluşlarında da başarı ve verimliliğin anahtarı olabilir.

Bu çalışmada Türk Yargı Sistemindeki sorunlara TKY felsefesinden hareketle çözüm aranmaya çalışılacaktır. Çözümleri ortaya koyabilmek için önce mevcut durumdaki sorunlar incelenmelidir.

III- TÜRK YARGI SİSTEMİNİN SORUNLARI

Hukuk; bir yandan toplum yaşamını düzenlerken, diğer yandan toplumun gereksinmelerini karşılamakta ve bunların sonucunda da esas işlevi olan adaleti gerçekleştirme amacını yerine getirmektedir (12). Toplumda her sektör, hizmet ya da mal olarak üretim yapmaktadır. Yargı da hizmet üretmektedir. Ancak, ürettiği bu hizmetin özgün

bir adı vardır: “Adalet”. Adalet; herkese kendi hakkının verilmesi, haklılığının gerçekleştirilmesi olduğuna göre hukuk bu gayenin yegane aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, hukuk kişilerin tüm yaşamları boyunca temel güvencelerini oluşturmaktadır (13).

Ne var ki; yargı sisteminin mevcut bazı sorunları nedeniyle günümüzde hukuk dışı yollara başvurulmakta ve gelişen teknolojiye yararlanılarak organizasyonlar oluşturmak suretiyle adaleti gerçekleştirmek adına suç işlenmektedir. Netice itibariyle “mafia” olarak adlandırılan bu yapı adeta Devlet’in yerine geçmekte ve alternatif bir çözüm önermektedir (14). Bu durumda adalet dağıtımında objektiflik ortadan kalkmakta ve güçlü olanın kazandığı bir sistem oluşmaktadır. Bu nedenle tespitlerimiz ve getireceğimiz çözüm önerileri tüm toplumu yakından ilgilendirmektedir.

Verim ve kalite eksiği bulunan kurumların özelleştirilmesi yoluna gidilen günümüzde en keskin özelleştirme taraftarları bile yargıyı haklı olarak kapsam dışında bırakmaktadırlar. Bu nedenle, aşağıda değineceğimiz sorunlardan yakınmak hakkımız olmakla beraber çözümü de yine bu sistem içinde ve mevcut kişilerle bulmak zorunda olduğumuz açıktır.

Kanımızca, yargı sistemimizin öncelikli sorunu bina, personel ve araç-gereç konularındadır (15). Ülkemizin birçok noktasında hükümet konaklarının bir bölümü adliye olarak kullanılmaktadır. Bu durum nüfusu milyonlarla ifade edilen büyük şehirlerimizde de farklı değildir. Örneğin, İzmir gibi bir ilde adalet hala Sosyal Sigortalar Kurumuna ait bir binada son derece sağlıklı şartlarda dağıtmaya çalışılmaktadır. Ağır Ceza ve Asliye Ticaret Mahkemeleri dışındaki mahkemelerde hakimler kendi odalarını duruşma salonu olarak kullanmaktadırlar. Avukat stajyerlerinin adliyelerde geçirmesi gereken altı aylık dönemde duruşma izlemeleri ve deneyim kazanmaları bir zorunluluk olduğu halde hakimler haklı olarak çoğu zaman kendilerini geri çevirmekte ya da bir duruşma sonrasında “izlemeye değer ilginç bir şey “olmadığını belirterek “kalabalık yapmamalarını” talep etmektedirler. Dosya fazlalığı ve eldeki bilgilerin bilgisayara geçirilememesi nedeniyle adliye koridorları istiflenmiş dosyalarla kaplanmakta ve sağlıklı bir çalışma ortamı elde etmek olanaksızlaşmaktadır.

Birçok adliye binasında eskimiş ve işlevini yitirmiş araçlarla çalışılmakta ve teknoloji noksanlığı nedeniyle işler aksamakta, duruşmalar gecikmektedir. Yaptığımız görüşmeler sonucunda elde ettiğimiz bilgilere göre yargılama aşaması çoğu kez bir yılın altına düşmemektedir. Bu durum kişileri hukuk dışı yollara itmektir, zira bu şekilde hem talepleri (haklı olmasalar bile) çabuk yerine gelmekte hem de işi şansa bırakmamaktadırlar.

Bir diğer önemli sorun hakim sayısının ve kalitesinin yeterli olmamasıdır. Bu durumun en önemli nedeni maaşların yetersizliğidir. Kendini iyi yetiştirmiş hakimler ise istifa edip kazancı daha yüksek olabilecek avukatlığı seçmektedirler. Ayrıca, inanılmaz sayılara ulaşan dosyaların incelenmesi sorun olmakta, incelense bile sağlıklı sonuç alınamamaktadır, buna genç hukukçuların deneyimsizliği de eklenince özellikle Anadolu'da görev yapmakta olup tecrübeli birine danışamayacak durumda olanlar büyük güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

Gözlemlerimiz sonucunda, adliye personelinin büyük çoğunluğunun hukuk eğitimi almamış olması nedeniyle çok basit işlerin bile aksamakta, gecikmekte olduğunu ve adeta adalet mekanizmasının eğitimsiz personel ile deneyimsiz stajyerlere bırakıldığını tespit ettik. Oysa Adalet Yüksek Okullarının mevcudiyet nedeni nitelikli personel yetiştirmektir, ancak bu kişiler ya öğrenimleri sırasında not yükselterek Hukuk Fakültesine geçmek ya da iki yıllık eğitim sonrasında başka alanlara yönelmek yolunu seçmektedirler.

Hakimlerin görevlerini yaparken kendilerini sonsuz bir güvende hissetmeleri zorunluluğu vardır. Herhangi bir baskı ya da tehdit ile karşılaşmaksızın tam bir özgürlük ve tarafsızlık ile görevlerini yerine getirebilmelidirler (16). Hakimlik güvencesinin sağlanabilmesi için en önemli nokta tayin, terfi, nakil, denetim gibi özlük işlerinin tarafsız bir organ tarafından yapılmasıdır. Oysa, Türkiye'de bu görev siyasi bir kişilik olan Adalet Bakanının başkanlık ettiği ve Adalet Bakanlığı müsteşarının doğal üyesi olduğu Hakimler ve Savcılar Yüksek Kuruluna verilmiştir.

Uygulamadaki bir diğer sorun da hakimlerin tayinleri sırasında görevli oldukları mahkemelerin de köklü bir değişime uğramasıdır. Bu durum hakimleri bir süreden beri çalışarak uzmanlaştıkları ve tecrübe kazandıkları alandan uzaklaştırarak verimsizliklerine neden olabilmektedir.

Hukukumuzda müdafî tayin mecburiyeti yoktur. Kişiler avukat yardımı olmaksızın davalarını takip edebilmektedirler. Ancak, iddia makamında savcı, yargılama makamında da hakim bulunmaktadır, her ikisi de hukuk eğitimi görmüş kişilerdir (17), savunma makamında da aynı niteliklere sahip bir kişi yani müdafî bulunmalıdır. Varolan durum kaliteyi düşürmekte ve sistemin etkinliğini azaltmaktadır.

Günümüzde yargı kararları hiç olmadığı kadar tartışılmakta ve verilen kararlar çoğu kez kamu vicdanını rahatlatamamaktadır. Bu durumda toplum “suçlu” gördüğü kişiye kendisi bir şekilde ceza vermeyi yeğlemektedir.

Önemli gördüğümüz belli başlı sorunlar yargı sisteminin gerektiği kadar etkin ve verimli çalışmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Etkinliği ve verimliliği sağlamada üstünlüğü kabul edilen TKY felsefesi ve sağlıklı bir hukuk bakış açısıyla yargı sistemindeki sorunlara çözüm getirebilmek olanaklıdır.

IV- ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

TKY felsefesinin özünde “müşteri memnuniyeti” yer alır. Daha önce belirtildiği gibi müşteri kavramı hem iç hem de dış müşteri kapsamında düşünülür. Yargı sistemi açısından baktığımızda, iç müşteri yargı personeli, dış müşteri ise toplumdur. Motivasyonu eksik, tatmin edilmemiş iç müşterinin dış müşteriyi tatmin edecek düzeyde verimli çalışması olanaklı değildir. Bu nedenle yargı sistemindeki iyileştirmeye öncelikle çalışanların maddi ve ergonomik koşullarının iyileştirilmesiyle başlanmalıdır. Çalışma koşulları iyileştirilen, maddi ve manevi olarak motive edilen iç müşterinin, hem iş tatmini hem de buna bağlı olarak verimi artacaktır.

Yaşam kalitesi, çalışma hayatının kalitesi ve örgüt süreçlerinin kalitesi doğrudan ürün (hizmet) kalitesine yansımaktadır (18).

İç müşterinin çalışma koşullarını iyileştirmek tek başına yeterli değildir. Burada öncelikli öneme sahip olan nokta TKY'nin merkezinde yer alan insan unsurunun seçiminde ve eğitiminde de bu kişilerin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici, yönlendirici sistemler yaratmaktır. Bu anlamda, hukuk fakültelerinin eğitim kalitesini artırmak, adliye personelini

hukuk eğitimi almış kişiler arasından seçmek, stajyerlerin deneyim kazanmasına özel önem ve destek vermek birincil derecede önemlidir.

TKY katılımı öngörür. Önerimiz; mahkeme kalemlerinin hakimlerin ve savcılarının katılımıyla birer kalite çemberi haline dönüştürülmesi ve tüm gün boyunca aynı mekanda ve aynı şartlarda çalışan kişilerin, mevcut sorunlarının çözümünde pay sahibi olmalarını sağlamaktır. Bu çeşit bir çalışmaya en çok da eğitim alanında ihtiyaç vardır. Zira, bir çalışanın kendi yaptığı iş hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaması durumunda doğal olarak aynı kalemdeki çalışma arkadaşının yükü artmakta ya da bir yanlışlık sonucunda fatura tüm kaleme çıkmaktadır.

Serbest çalışmakta olan avukatlar bilinçli bir müşteri kitlesiyle (müvekkiller) karşı karşıya olduklarının farkında olarak hareket etmelidirler.

Hakim güvencesinin sağlanması açısından sisteme yönelik bir iyileştirme olarak Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu'na siyasi bir kişi yerine halk tarafından seçilmiş, tarafsız bir kişi olan Cumhurbaşkanının başkanlık etmesi önerilebilir. Bu anlamda benchmarking'e başvurularak Fransız sistemi (Conseil Supérieur de la Magistrature) örnek alınabilir.

Hakim ve avukatların belli ölçüde uzmanlaşmaları ve hakim tayinleri sırasında da bu etmene dikkat edilmesi verimliliği artıracaktır. Monotonlaşmaya uygun işlerde fazla uzmanlaşma uygun görülmemekle beraber hukuk gibi bir alanda belli ölçüde uzmanlaşmaya gitmek sorunları azaltacaktır. Hukuk gibi hayatın her anında ve her yerde uygulama alanı bulan bir bilimin tümüyle bilinmesi olasılığı çok düşük hatta olanaksızdır. Belli bir alanda uzmanlaşmış hukukçular, yenilik ve gelişmeleri daha kolay izleyerek kendilerini geliştirip etkinliklerini artıracaklardır.

İşletmecilikteki "düşük maliyetli ve kaliteli mal" üretme amacı, yargı sisteminde "hızlı ve doğru karar verme" süreci olarak görülebilir. Müdafî tayin mecburiyetinin getirilmesi bu anlamda önemli bir adım olabilecektir. Bu önerimizin bir bedeli vardır ancak elbette bunu yeterli mali imkanı olmayan insanlara yüklemek doğru değildir, bu nedenle sözkonusu kişilere baro tarafından avukat sağlanmalı, görevlendirilen avukatın vekalet ücreti de asgari ücret tarifesi uyarınca yine baro tarafından karşılanmalıdır. Baroların bu parasal olanağa

sahip olmadıkları iddialarına katılmamaktayız, zira, özellikle büyük şehirlerde binlerle ifade edilen sayıdaki avukat her yıl milyarlarca aidat ödemektedir ve miktarlar sözkonusu ihtiyacı karşılamak için son derece yeterlidir. TKY felsefesinin bir diğer özelliği kaynakların en etkin şekilde kullanımının sağlanmasıdır.

Ayrıca yargılamada avukatın bulunması maddi gerçeğe ulaşma açısından da son derece önemlidir. Ancak, bu yapılırken mevcut mevzuat iyi incelenmeli ve müdafinin bu husustaki katkısını sağlayacak müesseseler uygulanmalıdır. Örneğin, bugün ülkemizde, mevzuatımızda bulunmadığı iddiasıyla “çapraz sorgu” uygulanmamaktadır, oysa CMUK.md.232’de “çapraz sorgu yöntemi” bulunmaktadır (19). Maddi gerçeğe ulaşma konusunda toplumun yargı sistemine fazla güvenmemesi nedeniyle yargı dışı yollara başvurduğu düşünüldüğünde bu önlemlerin önemi daha net ortaya çıkacaktır.

Toplam katılımçılık ve toplumsal sorumluluk unsurlarının tam anlamıyla yerini bulması için kanımızca getirilmesi gereken bir diğer yenilik “jüri sistemi”dir. Bu şekilde toplum bizzat kendi üyeleriyle yargılama aşamasında bulunacak ve hakimin karar verme sürecinde etkili olabilecektir. Bu şekilde hem kararların etkinliği hem de toplumun yargıya olan güven ve desteği artacaktır. Yargılamadaki temel amaç maddi gerçeğe ulaşip, gereken müeyyideleri uygulayarak kamu vicdanını rahatlatmak olduğuna göre, atılacak olan bu adım amaca etkin bir şekilde hizmet edebilecektir.

V- SONUÇ

Sistemin ve yöneticilerin statükocu olduğu ortamlarda TKY’yi başarıya ulaştırmak imkansızdır. TKY sosyal,yönetimsel ve teknik sistemlerin birarada kalitesinin sağlanması ile başarıya ulaşır (20). Türk Yargı Sisteminde TKY uygulamalarını sağlıklı olarak gerçekleştirmek için üst yönetimin desteği şarttır. Bu nedenle öncelikle siyasi yapıda ve devlet yönetiminde köklü değişikliklere gidilmelidir. Kaizen anlayışına dayanarak, Adalet Bakanlığı durum tespitine giderek varolan sorunları kapsamlı raporlarla belirlemeli, bunu yaparken yine TKY felsefesi gereği yargı sistemine dahil olan herkese başvurmalı, üniversiteler, yüksek mahkemeler ve yönetim danışmanlığı şirketleriyle birlikte çalışmalıdır.

Varolan durumun iç açıcı olmadığı bir gerçektir, ancak elde edilecek sonuçlar da hiçbir zaman yeterli görülmemeli, sistem sürekli olarak yeni gelişmeler dikkate alınarak geliştirilmelidir. TKY çerçevesinde müşteriye tatmin etmede, verimliliği ve etkinliği artırmada, sistemin iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan yeni düzenlemeler sonucu performans değerlendirme de farklılaşmalıdır. Sistemin tümü ve parçaları TKY felsefesine uygunluk açısından ve yine TKY'ye uygun olarak değerlendirilmelidir. Etkin bir yargı sistemine kavuşan toplumun memnuniyeti de artacaktır. Daha mutlu bir toplum da yargıya intikal eden daha az sorun demektir.

KAYNAKÇA:

- (1) Kavrakoğlu, İbrahim; **Değişim ve Yaratıcılık**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997, s.8.
- (2) Peşkirioğlu, Nurettin; "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**,_Özel Sayı: Toplam Kalite, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.31.
- (3) Kantarcı, Hazım; "Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Semineri Kitabı**, TKYAK (haz.), Üniform Matbaacılık Tic. Ve San. A.Ş., İstanbul, Eylül, 1994, s.31.
- (4) Kavrakoğlu, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**,_Kalder Yayınları, İstanbul, 1992, s.18.
- (5) Demircan, Mahmut; "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme", **3.Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı**,_MPM Yayınları, Ankara, 14-16 Mayıs 1997, s.271.
- (6) İmai, Masaaki; **Kaizen**,_Brisa, İstanbul, 1994, s.XXIX.
- (7) Şener, N.Fatih; "Çağdaş Kalite Anlayışı-Önce İnsan", **T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi 1.Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Tebliğleri Kitabı**, Kuşadası, 4-7 Mayıs, 1994, s.308.
- (8) Ishikawa, Kaoru; **Toplam Kalite Kontrol**,_Kalder Yayını, 1995, s.93-94.
- (9) Peşkirioğlu; a.g.e., s.33.

- (10) Gökşen, Yılmaz; Tozkoparan, Güler; "Temel İlkeleri ve Yararları ile Toplam Kalite Kontrolü", **Nezihe Sönmez'e Armağan Dergisi**, İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1997, s.323.
- (11) Özer, Pınar (Süral); **Yönetmel Bir Araç Olarak Benchmarking ve Uygulamaya İlişkin Model Önerisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997, s.6.
- (12) Bilge, Necip; **Hukuk Başlangıcı**, Ankara, 1990, s.43-44.
- (13) Çeçen, Anıl; **Adalet Kavramı**, İstanbul, 1981, s.81.
- (14) Falcone, G.; Padovani, M; **Cosa Nostra (Bir Hukuk Adamının Mafia'yla Mücadelesi)**, Çev, Çelikbaş, G.; İzzet, N.; Cep Kitapları, İstanbul, 1993, s.13.
- (15) Ömeroğlu, M.N.; **Adalet Organlarının Sorunları**, Yargıtay Dergisi, 1977, s.27-38.
- (16) Özbudun, Ergun; **Türk Anayasa Hukuku**, Ankara, 1989, s.347 vd.
- (17) Öztürk, Bahri; **Uygulamalı Ceza Muhakemesi Hukuku**, Ankara, 1994, s.259-260.
- (18) Ersen, Haldun; **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İkinci Baskı, Mart, 1997, s.64.
- (19) Öztürk; a.g.e., s.314.
- (20) Fernandez, Ricardo; **Total Quality In Purchasing Supplier Management**, Florida, 1994, s.21.