



Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi

Necdet Özçakar¹

Üretim Anabilim Dalı,

İşletme Fakültesi

İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Özet

Toplam Kalite Yönetimi geçmiş yıllarda iş dünyasında çok popüler olmuş bir kavramdır. Çeşitli araştırmalar, çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamaları konusundaki değerlendirmelerinin toplam kalite yönetiminin başarısı için büyük önem taşıdığını göstermiştir. Toplam kalite yönetiminin kamu kuruluşlarında uygulanması özel sektörde uygulanmasına göre her iki sektörün doğasından kaynaklanan farklılıklar içermektedir. Bu araştırmanın amacı bir kamu kuruluşunda çalışan personelin toplam kalite yönetimi uygulamaları konusundaki değerlendirmelerini ve değerlendirmelerindeki farklılığın nedenlerini incelemektir. Araştırmanın sonucu eğitim düzeyi farklı olan çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili değerlendirmelerinin farklılaştığını göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Toplam kalite yönetimi, kamu sektörü, kalite.

Assessment of total quality management practices in a public organization

Abstract

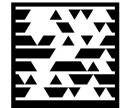
Total quality management has been very popular within the business world in last decades. Various researches showed that employees' assessments about total quality management practices have a great importance on the success of total quality management implementation. However the implementation of total quality management in public organizations is quite different than its implementation in private sector because of different natures of each sector. The aim of this research is to analyze the assessments and the reasons for different assessments of employees of a public organization about total quality management practices. The findings of the research show that employees that have different education levels have different assessments about total quality management practices.

Keywords: Total quality management, public sector, quality.

1. Giriş

Günümüzdeki küreselleşmenin bir yansıması olarak tüm kurumlar büyük bir değişim yaşamak zorunda kalmışlardır. Müşteri beklentilerinin sürekli artması, müşterilerini memnun etmeye ve elde tutmaya çalışan kurumların toplam kalite yönetim felsefesine sıkı sıkıya sarılmalarına neden olmuştur. Kalite artık, kendilerine mal ya da hizmet sunulan müşterilerin göz önünde bulundurdıkları temel değişkendir. Özel sektördeki değişim rüzgârının kamu sektörünü de etkilemesi sonucunda son yıllarda kamu kuruluşlarının kaliteye olan ilgilerinde önemli artışlar gözlenmektedir.

¹ necdet@istanbul.edu.tr (N. Özçakar)



2. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalite (Qualites) Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, subjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Subjektif değerlendirmeden oluşan kalite anlayışı kişiden kişiye, yöreden yöreye ya da ülkeden ülkeye çok sayıda faktörün etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenlerle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir [1].

Kalite, geçmişte de var olan bir olgu olmasına karşın, günümüzde insanların ve kurumların en fazla değer biçtikleri konulardan birisi olmuştur. Bugünün küresel rekabet ortamında, gerek özel gerekse de kamu kuruluşlarının öncelikli hedeflerini kalite düzeylerini ve standartlarını geliştirmek oluşturmaktadır. Bunda etkili olan en önemli olan etkenler şüphesiz, kurumların ürün ve hizmetlerini sürekli gelişime odaklı biçimde geliştirmeleri ve artan yoğun rekabet ortamıdır. Kalite kavramını ele alan kalite guruları, kavramın farklı boyutlarına vurgu yapmışlardır. Kalitenin öncülerinden bazılarının kalite kavramına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir. "Kalite, amaca uygunluk ve en düşük maliyetle ve pazara uygun şekilde tahmin edilebilir ve güvenilir istikrar düzeyidir" (Deming). "Kalite, kullanıma uygunluktur" (Juran). "Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur" (Crosby). "Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşıncaya kadar verilen kayıptır" (Taguchi). "Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir" (Ishikawa) [2].

Kalite tanımları bunlarla sınırlı değildir; kalite ile ilgili ayrıca şu tanımlama ve açıklamalar da yapılabilir. "Kalite bir mamul veya hizmet hakkında müşterisi ya da kullanıcısı tarafından verilen hükümdür". Yani, mamul ya da hizmetin, müşteri veya kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede cevap verdiği. Ayrıca, "Pahalı mal ya da hizmet her zaman kaliteli anlamına gelmez" yani, aradığımız özellikleri bulma ümidiyle satın aldığımız mal ya da hizmetler her zaman bu beklentimizi karşılamayabilir. JIS yani Japon Sanayi Standartları Komitesi'nin tanımına göre, "kalite, ürün ya da hizmeti, en ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir". ISO 9000 standardındaki tanımına göre ise, "kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır" [3].

Günümüzün rekabetçi ortamında kendini geliştirerek değişen koşullara uyum sağlayan, özellikle müşteri memnuniyetindeki değişimleri zamanında yakalayıp, hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen kurumlar için toplam kalite yönetimi, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine, bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir [4].

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun tüm süreçlerinde kaliteyi artırmak, geliştirme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katılımı, planlı sistematik yaklaşım ve sürekli gelişme, iyileştirme yolu ile müşterilerin memnuniyetini sağlamak olarak özetlenebilir. Toplam kalite yönetimi, akılcı bir yönetim anlayışı çerçevesinde, üretilecek olan ürün/hizmet, önceden belirlenmiş amaç ve standartlara uygun bir biçimde ve nitelikte elde edilmesini hedefler [5]. Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyon içinde kaliteyi odak olarak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilmektedir [6].

Günümüze ulaşıncaya dek uzun bir gelişme evrensinden geçen toplam kalite yönetimi, insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuskusuz kazandırmaya da devam edecektir. TKY'nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir [7].

Kalite kavramı günümüz toplumunun ve toplumsal kurumlarının en önemli sloganı haline gelen kavramlarından birisidir. Küreselleşme süreci, devletin küçültülmesini beraberinde getirirken, yönetimdeki yeni anlayışlar, halkın devletten beklentilerini de bir ölçüde arttırmıştır. Günümüzde devletten beklenen hizmetlerin kaliteli olması istenmektedir. Kamu sektöründe özelleştirme ve yerel yönetimlere yetki devriyle birlikte halkın daha kaliteli hizmet sunumu bekleme talepleri de artmış bulunmaktadır. Kamu sektörünün bilgi teknolojilerinin getirdiği hızlı ve etkin hizmet sunma imkânlarından kendisini alıkoyması, bu gelişmelerin dışında kendisini tutması mümkün değildir [8]. Özel sektördeki yeniliklerin kamu sektörüne aktarılması aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir. Kamu örgütlerinin sunduğu mal ve hizmetlerin son kullanıcıları vatandaşlar olmaktadır. Bu açıdan, onların, sunulan mal ve hizmetler hakkındaki görüşleri önem taşımaktadır. Kullanıcı odaklı ya da vatandaş odaklı bir kamu hizmeti anlayışı artık bir lüks değil herkesin beklentisi olmuştur. Bu beklentilere cevap verebilmenin en iyi yolu olarak da toplam kalite yönetimine geçmek gösterilmektedir [9].

3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam kalite yönetim felsefesi ancak tüm ilkeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu çalışmada göz önüne alınan, toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri şu şekildedir.

- Liderlik
- Performans ölçümü
- Ekip çalışması
- Sürekli gelişme
- Hataların önlenmesi
- Eğitim
- Müşteri odaklılık

3.1. Liderlik

Liderlerin yönetim anlayışları ile tutum ve davranışları kalite kültürünün şekillenmesinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Liderler, kalite kültürünün temel özelliklerini belirlemede ve kültür gelişimi faaliyetlerinde aktif bir şekilde yer almalıdırlar. Liderlik Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM gibi kalite modellerinin en önemli kriterlerindedir [10]. Liderler EFQM mükemmellik modeline göre kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, kurumun işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile olan ilişkileri yürütürler. Tüm çalışanlarla katılımcı bir işbirliği gerçekleştirerek mükemmellik kültürünü yayarlar [11].

Kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üst yönetim çok önemli bir role sahiptir. Üst yönetimin kalite çalışmalarına olan desteği, işletme içinde bir kalite kültürünün oluşturulması açısından çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Aksine bir durumda, sürdürülen çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir [12].

Toplam kalite yönetiminde, kalite konusundaki nihai sorumluluk üst yönetimdedir; bu nedenle, toplam kalite yönetimine geçilmesi sürecinde gerçekleşecek değişimin ve

oluşturulacak kalite kültürünün üst yönetimin destek ve liderliği olmadan gerçekleşmesi çok güçtür [13]. Liderler, kalite kültürünün gereklerine uygun bir şekilde davranarak çalışanlara örnek olmalı; kurumdaki kalite felsefesi gereği sürekli iyileştirme faaliyetlerinin içinde bulunmalı ve çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımını teşvik etmelidir. Kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi kararlı bir şekilde destekleyen bir liderlik yaklaşımı, kurumdaki çalışanlara örnek olarak kurumu başarıya taşıyacaktır [14].

Önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanan liderliğin özellikleri; tarihsel gelişim süreci içerisinde, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru yönelim göstermiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için otokratik yönetim ya da liderliğin yerine demokratik, katılımcı yönetim ve liderliğin geçerliliği savunulmaktadır. Bu amaçla toplam kalite yönetimi, vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimsemektedir [15].

Liderliğin etkililiği ve örgütsel başarısı, ortaya konulan liderlik kalitesi ile de paralellik göstermektedir. Toplam kalite yönetimi, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim becerisi ile başarılı olabilir [16]. Toplam kalite yönetiminde liderden; bir vizyon çizmeyi başarmak, etkili ve işlevsel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve stratejiler geliştirmek, değişime karşı direnci kırmak, çalışmalara politik destek oluşturmak ve iş görenleri güdüleme gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir [17].

Ülkemizde kamu kuruluşlarına bakıldığında, yöneticilerin kendilerini sadece atandıkları üst kişi ya da kurumlara karşı sorumlu hissettikleri; bu nedenle de astlarına karşı genellikle ilgisiz ve kayıtsız kaldıkları görülmektedir. Böylece otoriter, kararlara katılımın olmadığı / olamadığı, kararların gizli alındığı bir yönetim anlayışı ile karşı karşıya kalınmaktadır [18]. Ancak, son yıllarda birçok kamu kuruluşunda çeşitli kalite çalışmalarına başlanmasıyla birlikte; kuruluşların yöneticilerinin çalışanlarına karşı çeşitli liderlik özellikleri sergileyen davranışlar içine girdikleri görülmeye başlanmıştır.

3.2. Performans Ölçümü

İş görenin bir kurum içindeki başarısını, bireyin kişisel özellikleri ve yetenekleri ile işini başarma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirler. Yönetici oluşturduğu ortam içerisinde, emrindeki işgücünün gerçekleştirdiği sonuçları bilmek ve kontrol altında tutmak arzusunda olduğuna göre; gelişen zaman içerisinde, bireysel veya grup olarak çalışanların etkinliklerini bilmek isteyecektir. İşte bu istek, performans değerlendirme arzusu; yapılan çalışma da, performans değerlemedir [19]. Bazı kaynaklarda "işgören değerlendirme", "başarı değerlendirme", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışanın değerlendirilmesi" ya da kamu kuruluşunda olduğu gibi "tezkiye", "sicil" gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, çalışanların işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir [20].

Günümüzde hemen hemen her kurum artık, insan kaynaklarını çok etkili bir şekilde kullanması gerektiğinin farkına varmaya başlamıştır. Son yıllarda ülkemizde de, tüm dünyada olduğu gibi organizasyonlar açısından büyük öneme sahip insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmeleri ile ilgili çalışmaların sayısı, çalışanların performanslarını artırmak adına yaşanan bazı problemlerden dolayı, giderek artmıştır [21].

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin ya da yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirmede, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde; bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiği; çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyi

belirlenmeye çalışılır. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur [22]. Yüksek başarıyı hedefleyen tüm kurumlarda mal veya hizmet üretiminde temel faktör insan olup, insan faktöründen etkin olarak faydalanabilmenin temel ölçütlerinden birisi de performans değerlendirmedir. Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında kurumlar eldeki kaynakları optimum bir şekilde kullanarak maliyetleri aşağıya çekmeye çalışırken mevcut insan kaynağından da en yüksek verimi elde etmek zorundadırlar [23].

Performans yönetim sisteminin 1980'den sonra toplam Kalite Yönetimi ile ön plana çıkmasıyla performans değerlendirme farklı bir boyut kazanmıştır. Daha önce sadece yılda bir defa olarak gerçekleştirilen ve işletmelerin verimliliklerinin artışında iş görenlere düşen görevi yerine getirip getirmediğinin öğrenilmesi için yapılan çalışma günümüzde performans değerlendirmesinin bir parçası haline gelmiştir. Toplam kalite yönetiminin başarısının arkasında insan faktörü bulunmaktadır. Toplam kalite yönetiminde yer alan sürekli iyileşme, sorunların analizi ve çözümü ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin kurum çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların iş yerlerinde en iyi performansı göstermek istedikleri, yöneticinin de sistemi sürekli olarak iyileştirme yoluyla onlara destek vermeye gönüllü olduğu bir yapılanma modeline dayalı olarak gelişmiştir [24].

Kurumlarda performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan en önemli sorun, bu süreçte kullanılacak faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlere bağlı olarak çalışan performanslarının objektif şekilde değerlendirilmesidir. Kurumda yer alan tüm çalışanların çalıştıkları bölümlere bağlı olarak belirlenecek farklı faktörler temel alınarak performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sürecinde bilimsel yöntemlerin kullanılması bu sorun için uygulanabilecek önemli bir çözümler yaklaşımıdır [25].

Türkiye'deki kamu kuruluşlarındaki uygulama incelendiğinde, toplam kalite yönetimi felsefesine uygun bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmadığı görülmektedir. Başarı değerlendirmesine yeterince önem verilmemesi nedeniyle, kamu hizmetlerinin niteliğine ve kamu görevlilerinin yeterliliğine ilişkin önemli sorunlar yaşanmaktadır [26]. Kamu kurumlarında performans değerlendirme anlamında kullanılan "sicil" uygulamasında, sonuçlar geri bildirim yoluyla açıklanmamaktadır. Geri bildirim uygulanması durumunda, çalışanlar kendilerini geliştirme ve kurum için daha verimli olabilme şansına sahip olacaktırlar [27]. Türk kamu kesiminde başarı değerlendirmesinden etkin bir biçimde yararlanabilmek için; öncelikle yasal düzenlemelerde değişiklik yapılmalıdır. Bunun yanında, çalışanların motivasyonunun sağlanması için performans standartları oluşturulmalı, çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geri besleme sağlayacak bir değerlendirme sistemi tasarlanmalı ve yönetime bu konu hakkında gerekli eğitim verilmelidir. Hem değerlendiren hem de değerlendirilen personelin eğitilmesi ve kurumların kendi yapı ve hizmet özelliklerine uygun değerlendirme sistemleri kurmaları gerekmektedir. Ayrıca, değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının ilgili kamu çalışanına karşı açık hale getirilmesi, değerlendirme sürecine personelin, iş arkadaşlarının ve vatandaşların katılımının sağlanması, hizmet içi eğitim kararları ve ücretlerle değerlendirme sonuçlarının ilişkilendirilmesi sağlanmalıdır. Diğer yandan, yılda bir kez değerlendirme yerine değerlemeyi süreç olarak ele alan ve yıla yayılmış bir uygulama sistemine geçilmeli ve personel rejimimizin ilkeleri arasında yer alan kariyer ve liyakat ilkelerinin değerlendirme sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirilmesi yönünde düzenlemeler getirilmelidir [28].

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda personel performansının değerlemesine ilişkin hususlar "Sicil" başlığı altında düzenlenmiştir. Devlet Memurları Kanununun sicil formu örneği incelendiğinde, "görevde gösterilen başarının değerlendirilmesi"ne ilişkin soruların, iş başarısından ziyade personelin işyeri düzeni ve iş arkadaşlarına uyumu ile amirin

emirlerine riayeti gibi "kişilik" yönünü değerlendiren sorular olduğu, başarıyı ve amaçları gerçekleştirme derecesini ölçen görevsel ölçütler olmadığı görülmektedir. Personel değerlendirme sistemi, yeniden gözden geçirilerek yeterlilik değerlendirmesini gerçekleştirmek amacıyla, personelin performansını nesnel (objektif) biçimde ölçmeye olanak kazandıracak performans standartları (zaman, miktar, kalite, maliyet standartları) görevlerin özellikleri de göz önünde bulundurularak geliştirilmeli ve uygulamaya konmalıdır [29].

3.3. Ekip Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminin diğer bir temel ilkesi ise, problemin çözümünde, değişim ve gelişim sağlanmasında, çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır. Bu yoğun rekabet ortamında müşteri memnuniyeti; ürün veya hizmetin tasarımından sunumuna kadar tüm süreçte, tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Buradaki katılımdan, sadece üst yönetimde olan kişilerin değil, tüm örgüt çalışanlarının katılımı kastedilmektedir. Bu şekilde çalışanlar, işin yapımına katılır ve bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmeleri sağlanırsa, yaptıkları işten daha çok zevk alırlar ve işlerini daha kaliteli yaparlar [30].

Ekip çalışması, ortak bir amaca ulaşmak için ekip elemanlarının birlikte çalıştığı bir tekniktir. Ekip çalışmasını oluşturmak ve muhafaza etmek için tüm elemanları bir güven ve açık iletişim atmosferine adapte ederek, ekibin toplam kalite yönetimi ortamında çalışmasını sağlamak gerekir. Bireylerin kişiliklerine saygı gösterilmeli ve her elemanın katkısı sağlanarak kişisel "kendine güven" mekanizması geliştirilmelidir. Kişiler her durumda çok iyi dinlemeli, daha da önemlisi bireylere değil, problemlere, fırsatlara, amaçlara ve göreve odaklanmalıdır [31].

Ekip çalışması toplam kalite yönetimi yaklaşımının en önemli ilkeleri arasındadır. Ekip çalışması ile tüm işletme çalışanlarının, problem çözme, sürekli iyileştirme, kaliteyi sağlama ve sürdürme çalışmalarına katılmaları istenir. Burada amaç bireysel olarak çok sayıda fikir üretiminin ve öneri geliştirmenin sağlanması; bu görüş ve düşüncelerin oluşturulacak ekip çalışmalarında değerlendirilerek işletmeye yararlı hale getirilmesidir. Toplam kalite yönetiminde alt kademe çalışanlar ve işçilerin üretim süreci üzerinde daha fazla etkisi bulunmakta ve bu nedenle elde ettikleri bilgiler de üst kademe çalışanlardan daha fazla olmaktadır [32]. Toplam kalite yönetimi bünyesindeki tüm çalışanların çalışmalara katılımını sağlamak için kullanılan en önemli araç, "kalite çemberleridir". Bu bağlamda kalite çemberleri, iyileşmeler önermek ve bunları tartışmak için genellikle çalışma saatleri dışında düzenli olarak toplanan, aynı çalışma alanında görevli ve gönüllü iş gören gruplarıdır[33]. Kalite çemberleri adıyla 1960'lı yıllarda Japonya'da uygulanmaya başladıktan sonra işletmelere çok büyük katkılar sağladığı ortaya çıkmış ve bunun sonucunda 1980'li yılların başlarında Amerika'da yeniden kullanılmaya başlanmıştır. 1980'li yılların ortasından günümüze kadar yaygınlaşarak gelerek binlerce işletme tarafından başarı ile uygulanmıştır [34].

Toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri gibi araçlarla, geleneksel "en iyi, tek yol" yaklaşımını ortadan kaldırarak, en alt düzeyde çalışanlara bile yaratıcılıklarını ortaya koyma, başarılı olma, bu başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir gurubun üyesi olma ve dikkate alınma imkânı tanımaktadır [35]. Kalite çemberlerinin temelinde, çalışanların başlarındaki yönetici ile birlikte belirli dönemlerde toplanarak sorunları çözmeye yönelik çalışması ve yöneticiler kadar çalışanların da bu çözümde katkıların sağlanması ve söz sahibi olarak yer almalarıdır. Böylece, çalışanların kendilerini ilgilendiren sorunlar hakkında fikir sahibi olmaları ve görüşlerini sunmaları sağlanmaktadır. Ayrıca, hiç kimse bir işi yapan kadar iyi bilemeyeceği için kalite çemberlerinde oluşturulan çözüm yolları da son derece başarılı sonuçlar vermektedir. Tabii ki, kalite çemberlerinin çalışmasında serbest bir ortam yaratan yöneticilere de büyük

sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin diğer çalışanları teşviki ve güdülemesi önemli bir rol oynamaktadır [36].

İşletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için geliştirilen kalite çemberleri çalışan katılımını sağlamanın bir yoludur. Kalite çemberlerini kurmanın nedenleri; hataları önlemek, iş süreçleriyle ilgili maliyetleri düşürmek, verimliliği yükseltmek, iletişimi, problem çözme yeteneğini geliştirme, motivasyonu artırmak ve kalite anlayışını örgüt kültürünün bir parçası haline getirmektir. Kalite çemberlerinin yanı sıra çapraz-fonksiyonel takımlarda kalite geliştirmede kullanılan diğer bir stratejidir. Çapraz-fonksiyonel takımların yeni ürün geliştirmede ve dağıtım yönetiminde başarılı uygulamaları bulunmaktadır [37].

Genel olarak bakıldığı zaman, katılımcı yönetimle yapılmaya çalışılan karar verme görevinin mümkün olan en alt düzey çalışanlara verilerek üst düzey yöneticilerin her kararda yer almasını engellemek, böylece, üst düzey yönetimin önemli kararlara daha çok zaman ayırmasını sağlamaktır. Alt düzeyde çalışanlar açısından bakıldığı zamanda, karar verebilme yetkisine sahip olarak, gerektiğinde hızlı, zamanında ve doğru kararlar alarak müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkarmak gereklidir. Özellikle, hizmet sektöründe müşterilerle birebir iletişim kuran çalışanlara bir takım kararlar verebilme yetkisi verilmesi, sorunların kısa zamanda çözülebilmesi ve müşteri memnuniyetinin hemen sağlanabilmesi açısından çok önemlidir [38].

Ekip çalışması açısından kamu kurumlarındaki uygulamalara bakıldığında, bireysel çalışmanın esas olduğu görülmektedir. Zaman zaman gerçekleştirilen grup çalışmaları toplam kalite yönetimi felsefesine uygun olarak gerçekleştirilen çalışmalar değildir. Kamu kuruluşlarının bir biriminde alınan bir karardan diğer birimin haberi olmadığı; hatta aynı birimdeki çalışanların bile haber olmadığı durumlar görülebilmektedir. Son zamanlarda, kalite çalışmalarına başlayan bazı kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi ya da standartların gereklerinin yerine getirilmesi açısından ekip çalışmalarına başlandığı görülmektedir. Bu gibi çalışmaların tüm kamu kurumları tarafından benimsenmesi durumunda; kamu yönetiminde büyük bir değişimin yaşanacağı ve vatandaşa sunulan hizmet kalitesinde çok önemli farklılıklar gözleneceği açıktır.

3.4. Sürekli Gelişme

İnsanı esas alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir. Çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirerek, farkı yaratanın insan faktörü olduğu, makine, malzeme, teknoloji gibi donanımların bedeli karşılığı alınabileceği, her kuruluş tarafından bilinmelidir. Kalite ayrıntılardadır ve en iyi çalışanlar tarafından bilinir. Bu nedenle kurum içindeki çalışanların sürekli gelişmeye katılmaları sağlanmalıdır [39]. Toplam kalite yönetiminin temeli de sürekli gelişmeye dayanır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme faaliyetleri sonucu, müşteri memnuniyetinin artacağı varsayılır. Sürekli gelişme, kurumun hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının kurumdaki tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşmesidir [40].

Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla sınırlı değil, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan kuruluşların büyük bir farkla üstünlük sağlamaları, Toplam kalite yönetiminin arkasında yatan Kaizen (sürekli gelişme) olgusuna bağlıdır [41]. Sürekli gelişme, bir varış noktası değil, değişim konusunda sürekli bir yolculuktur. Örgüt sorunlarına sonul bir çözüm aramak yerine, sürekli değişimin bir mükemmellik yolu olduğunu anlamak gereklidir. Sürekli gelişmeyi yaşam felsefesi haline getiren örgütler, mevcut uygulamalarının sürekli gözden geçirilme ve güncelleştirilme gereksinimi içinde olduğunu bilir ve uygulamalarının daima geliştirilebileceğini fark ederler [42].

Sürekli iyileşme ve gelişme en yukarıdan en aşağıya kadar bütün kurum üyelerinin – ve olabilirse müşterilerin – katılımını gerektirir. Kaizen felsefesinde TKY; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in temel ilkesi şudur: "En iyi, iyinin düşmanıdır". Sorunları saklamamak ve örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur [43]. Kaizen'in temel şartı mevcut durumu yetersiz bulup daha ileri götürmektir. Daha iyi ve kaliteli sonuçlar elde edebilmek için kuruluştaki çalışma sistemi içinde yer alan süreçlerin iyileştirilmesi esasına dayanan sürekli gelişme olgusunun uygulaması, önce sorunların tespit edilmesi ile başlar ve daha sonrada bunlar adım adım çözülür. Bu düşünce Japonları, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirmeye, her geçen günlerinin bir öncekinden daha iyi olmasını sağlamak için, işinde evinde ve sosyal yaşamında sürekli gayret sarf etmeye itmiştir [44].

Değişime uyum sağlayamayan bir örgüt mevcudiyetini devam ettiremez. Toplam kalite yönetiminde "yeterince iyi yeterli değildir" ilkesi vardır. Yarışma koşullarının ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak değişmesi, üretilen ürün ya da malın kalitesinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Toplam kalite yönetiminde mükemmelleme bir yolculuk vardır. Bu yolculuğun rotasını ise sürekli gelişme ve öğrenme çizmektedir [45]. Sürekli gelişme sayesinde; örgüt faaliyetlerine canlılık gelmektedir, tüm örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerine kilitlenmeleri sağlanmakta, verimlilik artmakta, aksamalar, problemler en kısa yoldan çözülmektedir. Bu özellikler örgütsel denetime de katkıda bulunmaktadır. Örgütsel denetimin de amacı, çalışmaları ve çalışanları örgüt amaçları çerçevesi içinde tutmak, hata ve sapmaları önleyerek verimliliği artırmak olduğuna göre, Toplam kalite yönetiminin sürekli gelişme ilkesiyle ilgili saydığımız bu gerekleri yerine getirmek suretiyle örgütsel denetim gerçekleşmektedir [46].

Türkiye'de kalite çalışmalarına başlamış kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi ile ilgili olarak ilk adımların atıldığı ancak daha sonra örgütün temelini yeniden yapılandıracak olan faaliyetlere girilmediği görülmektedir. Pratiğe yansımayan moda terimler sıkça kullanılarak, içerikten yoksun bir toplam kalite yönetimi anlayışı ile yetinildiği görülmektedir. Kurum içinde belirli bir kültür oluşturulamaması ve sürekli gelişmenin sağlanmaması; örgütsel başarıyı getiremeyeceği gibi, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak olumsuz düşüncelerin oluşmasına da neden olabilecektir [47].

3.5. Hataların Önlenmesi

Hatalar önlemeye dönük yaklaşım, problemler ortaya çıktıkça onları çözmek yerine problemin ortaya çıkmasını engelleme esası olarak da açıklanabilir. Toplam kalite yönetimi anlayışında, hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak amaç olarak düşünülmektedir. Sorunlar çıktıktan sonra onların çözümlenmeleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zor olabilmektedir [48]. Çünkü önce problemin ne olduğunu belirlemek sonra da probleme çözüm bulmak için birçok yol denemek gerekecektir. Toplam kalite yönetimindeki hataları önlemeye yönelik yaklaşımın altında öncelikle doğru bir planlama yatar. Mal ve hizmet üretim süreçlerinde yapılan işin her yönünü düşünmek suretiyle, kapsamlı ve titiz bir planın hazırlanması, tüm hataları ortadan kaldırmaya da, büyük bir kısmını önleyecektir. Aynı zamanda, muhtemel bir hata ihtimaline karşı önceden hazırlıklı olma avantajı sağlayacaktır [49].

Kamu kurumlarında genellikle bir mal değil hizmet üretilmektedir. Yani, hizmet vatandaşa sunulduğu anda, hizmet üretimi tamamlanmaktadır. Bu hizmetin vatandaşın tam istediği arzu ettiği bir hizmet olup olmadığını, hizmet sunulduğu sırada kontrol altında tutmak mümkün değildir. Hizmet üretildiği anda tükendiğinden; mal üretiminde olduğu gibi ürünün müşteriye ulaştırılmasından önce uygun olup olmadığı konusunda kontrol edilme şansı bulunmamaktadır. Bu durumda hataları önlemenin tek yolu, mümkün olduğunca nitelikli bir iş gücünü istihdam ederek sürekli olarak eğitmektir. Vatandaşa daha kaliteli bir hizmet sunulabilmesi için; vatandaşların hizmet süreci ve çıktıları ile ilgili şikâyetleri,

hataların önlenmesi açısından bir fırsat olarak kabul edilmelidir. Dolayısı ile daha önce yapılmış olan hatalar incelenerek hata kaynakları belirlenmeli ve bir daha tekrar edilmemesi konusunda çalışanlar eğitilmelidir. Ayrıca, potansiyel hata kaynaklarının belirlenmesi ve hizmet verme sürecinde yapılacak düzeltmelerle hata yapılmasının önüne geçilmesi sağlanmalıdır. Böylelikle tüm çalışanların işlerini ilk defada ve her zaman doğru yapmaları sağlanarak sıfır hata hedefine yaklaşmak mümkün olacaktır. Toplam kalite yönetiminin kamu hizmeti veren kuruluşlarda uygulanması, yaşama geçirilmesi halinde kamu hizmetlerinde kalite iyileşecektir, etkinlik ve verimlilik artacaktır. Bunun sonucunda vatandaşa verilen hizmetin kalite düzeyi ile ilgili olarak toplum yaşamında çok sık görülen sıkıntı ve şikâyetlerin önlenmesine ve ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmuş olacaktır [50].

3.6. Eğitim

Toplam kalite yönetimi kurumdaki insan kaynağını geliştirmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir kurumun kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenmektedir. Toplam kalite yönetimi çalışanların motivasyonlarının arttırılmasını, gereksinimlerinin karşılanmasını, kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçların gerçekleştirilmesi sürekli eğitim ile insan kaynağının niteliğinin geliştirilmesiyle mümkün olabilecektir [51]. Kişi, grup ve/veya işletmelerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilir. Çalışanların eğitiminin kurumlara belirli bir maliyeti olmasına rağmen, kurumların başarısı için mutlak gereklidir. Bu nedenle, çalışanların eğitimi ne kadar iyi olursa, ürün ve/veya hizmetin müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama oranı o kadar yüksek olacaktır. Çalışanlara verilen eğitimde sadece işin hızlı yapılması değil bunun yanında işin istenilen standartlara ve kalite düzeyine uygun bir şekilde yapılması da öğretilmelidir [52].

Toplam kalite yönetimi düşünsel bir devrim olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimi sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır. Toplam kalite yönetiminde eğitim, bir örgütün iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve toplam kalite yönetimi anlayışını örgütte yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir [53]. Eğitim, öğrenme, iyileştirme ve gelişme toplam kalite yönetiminin temel özellikleridir. Toplam kalite yönetimi özü itibarıyla statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminde sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için toplam kalite yönetimi, eğitimin kurumsallaştırılmasına öncelik vermektedir [54].

Toplam kalite yönetim felsefesi hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir zihniyet değişimini öngörmektedir. Bu zihniyet değişiminin yaratılabilmesi için kalite konusunda düzenlenen birkaç eğitimin yeterli olabileceği düşünülmemelidir. Toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi için uzun dönemli ve kapsamlı bir eğitim gerçekleştirilmelidir [55]. Sürekli öğrenme ve çalışanların kendisini geliştirmesi kurumun her noktasına ulaşmalı; her çalışan bu yöndeki faaliyetlerin içinde yer almalıdır. Her geçen gün değişimin yaşandığı bir dünyada, kurumların bu değişimden uzak kalmaları mümkün değildir. Tüm çalışanların vatandaşlara kaliteli bir hizmet verebilmeleri için yeni kanun, uygulama ve teknoloji gibi konuları yakından takip etmesi gerekmektedir [56].

Kamu kurumlarında hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren "Hizmet İçi Eğitim Genel Planı" çerçevesinde yürütülmektedir. İnsan gücüne yapılan bir yatırım olarak hizmet içi eğitim, personelin niteliğinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak, onların verimini artırmayı ve üst görevlere hazırlanmalarını amaçlamaktadır. Hizmet içi eğitim, Genel Plan doğrultusunda zorunlu

tutulmuş gibi görünse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları, nitelikli eğitici personel bulmada karşılaştıkları güçlükler, üst yönetim düzeylerinde bulunanların eğitimin önemini kimi kez kavrayamamış olmaları hizmet içi eğitime gereken önemin verilmesini önlemektedir. Oysa, kamu kurumlarının vatandaşa nitelikli hizmet verebilmesi sürekli öğrenen, yenilik yapabilen ve kendini geliştiren nitelikli çalışanların olmasıyla mümkündür [57].

3.7. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ilkesi, "kaliteyi müşteri tanımlar", deyimini ile öz bir şekilde ifade edilebilir. Toplam kalite yönetiminin bu ilkesi belki de uygulanması en zor, fakat uzun dönemde en fazla yarar sağlayacak olandır. Nitekim Deming'in Japonlara öğrettiği ilk yöntem müşteri talep ve beklentilerini belirlemek ve buna göre tavır almak olmuştur. Yani esas olan, müşterinin mevcut ve oluşacak olan beklentilerinin mal ya da hizmet üretimine yansımalarıdır [58]. Bu ilkeye göre bir kurumun varlık amacını; müşteriyi memnun etmek, müşteriyi elinde tutmak ve müşteri bağlılığını sağlamak oluşturmaktadır. Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Müşteri gereksinim ve beklentilerinin doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi hatta aşılması, müşteri memnuniyetini mükemmel bir şekilde sağlayacaktır [59].

Toplam kalite yönetimi öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışmalar bütünüdür. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır. Toplam kalite yönetiminde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özünde toplam kalite yönetimi demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir. Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlamadığıdır [60]. Ancak, müşteri memnuniyetinin sağlanması kadar bu memnuniyetin etkin bir şekilde sürdürülmesi de gerekir ve toplam kalite yönetiminin önerdiği müşteri odaklılığın temel felsefesi, memnuniyetin gerçekleştirilmesi ve etkin bir şekilde sürdürülmesi fikrinde hayat bulur [61].

Kamu yönetiminin vatandaşı, özel işletmelerdeki müşteri gibi görmesi bazı hizmetler açısından mümkün olmayabilir. Ancak "müşteri odaklı" kamu hizmeti yaklaşımının kamu yönetimi tarafından benimsenmesi ve kamu hizmetlerinde uygulanması hizmetlerin kalite ve niteliğinde önemli gelişmeler sağlayabilir. Bu açıdan müşteri ya da vatandaş odaklı bir kamu hizmeti yaklaşımını kamu yönetiminde benimsemenin bir sakıncası yoktur. Eğer tüm dünyada benimsenen kalite ilkelerinin kamu hizmetlerinde uygulamaya geçirilmesi gerekiyorsa müşteri odaklı bir yaklaşım gereklidir [62].

Kamu yönetiminde "müşteri odaklılık" kavramını "vatandaş odaklılık" şeklinde de ifade edilmektedir. Çünkü, vatandaş odaklılıkta özel sektördeki bir müşteri değil, kamu hizmetlerinin alıcısı, denetleyicisi ve sunucusu olan vatandaş akla gelmektedir. Yalnızca vergi verip yönetsel etkinliklerin izleyicisi konumunda olan edilgen vatandaş bir müşteriden ziyade kamu hizmetinden faydalanan, kamusal etkinliklerin verimliliğini ve performansını denetleyen, yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alan 'aktif vatandaş' konumundadır [63].

Türkiye'de devletin vatandaşı bir müşteri gibi görmesi anlayışını kabul etmek çok kolay değildir. Bunun için bir kültür değişimine ihtiyaç vardır. Ancak, Türkiye'nin hiçbir şekilde dünyada olan gelişmelerin dışında kalmaması için de kamu yönetim sisteminin hızlı değişimlere uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç vardır. Kamu kuruluşları tarafından sunulan kamu hizmetlerinin kalite düzeyinin, hizmetten yararlananların istek ve beklentilerine göre düzenlenmesi için, hizmet sunan kurumlarda müşteri / vatandaş odaklı bir anlayışın benimsenmesine ve bu anlamda bir zihniyet değişikliğine gereksinim vardır. Kamu hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimliliğin

sağlanabilmesi; kalite standartları ve toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulamaya geçirilmesiyle mümkün olacaktır [64].

4. Araştırma

4.1. Metot ve Materyal

Araştırma tüm şubelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulayan bir kamu kuruluşunun İstanbul İl Müdürlüğü ve ilçe şubelerinde çalışanların Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili uygulamaları nasıl değerlendirdiklerini ve değerlendirmeler arasındaki farklılıkların nelerden kaynaklandığını belirlemek amacı ile yapılmıştır. Araştırmada çalışanlardan çalıştıkları kurumdaki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları değerlendirmeleri istenmiştir. Veriler SPSS 13 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi İstanbul İl Müdürlüğü ve Avrupa yakasındaki ilçelerde çalışanlardır, ana kütle 236 kişiden oluşmaktadır. Çalışma tüm ana kütleye anket gönderilerek gerçekleştirilmiştir. 115 kişiden cevap gelmiş, cevaplanan anketlerin 3 tanesi kullanılamamıştır. Cevaplanma sayısı 112, cevaplanma oranı %47'dir. Cevaplayıcıların demografik özellikleri Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1 Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet		Frekans	%	Kümülatif %
	Bayan	64	%42,9	%42,9
	Erkek	48	%57,1	%100
Yaş				
	20-29	44	%39,3	%39,3
	30-39	40	%35,7	%75
	40-49	28	%25	%100
Eğitim				
	Lise	13	%11,6	%11,6
	Önlisans	16	%14,3	%25,9
	Lisans	73	%65,2	%91,1
	Lisansüstü	10	%8,9	%100
Tecrübe				
	0-9 yıl	74	%66,1	%66,1
	10-19 yıl	13	%11,6	%77,7
	20-29 yıl	25	%22,3	%100

Anket formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde cevaplayıcıların toplam kalite yönetimi ile ilgili uygulamaları değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümdeki ifadeler toplam kalite yönetimi ve kamu kuruluşlarında toplam kalite yönetimi literatürüne dayanarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise cevaplayıcılara yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik bilgiler sorulmuştur. Hazırlanan pilot anket formu konu ile ilgili akademisyen ve uygulamacılara gönderilerek her ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ön test sonucu gelen eleştiri ve önerilere göre anket formuna son hali verilmiştir. Anket formunun birinci bölümü kamu sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının yedi temel ilkesini içeren ve beşli Likert ölçeği ile ölçülen 23 ifadeden oluşmuştur (1:kesinlikle katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3:ne katılıyorum ne katılmıyorum, kararsızım, 4:katılıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum).

4.2. Araştırma Sonuçları

İlk bölümdeki sorulara uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach's α değeri 0,86 bulunmuştur. Akabinde faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için verinin uygun olup olmadığı araştırılmıştır. KMO değeri 0,73, Bartlett's testi anlamlılık değeri de sig=0,000 olarak bulunmuştur. Bu iki sonuç verinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda ifadelerin altı faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu altı faktör toplam varyansın %72'sini açıklamaktadır.

Tablo 2 Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Component					
	1	2	3	4	5	6
1	,900	,002	,041	,114	,028	,073
2	,897	,038	,035	,104	,039	-,032
3	,876	,010	,070	,122	,043	,097
4	,834	,143	-,024	,133	,074	,093
5	,811	,022	,056	,054	,053	,161
6	,695	-,007	,270	,153	,021	,084
7	-,063	,833	-,084	-,010	,356	,118
8	-,055	,788	,076	,189	,226	,191
9	,074	,668	,233	,147	-,043	,068
10	,356	,564	,185	,131	,033	,161
11	,096	,094	,953	-,003	,067	,040
12	,068	,140	,942	,011	,091	,032
13	,460	,070	,001	,781	,011	,009
14	,278	,274	,195	,681	,235	,008
15	,520	,204	-,063	,676	,008	-,175
16	-,195	,139	-,121	,391	,447	,381
17	,007	,142	,063	,204	,823	,318
18	,206	,158	,227	,008	,759	,001
19	,015	,473	-,096	-,074	,530	-,271
20	,248	,235	,049	-,154	,173	,764
21	,324	,209	,261	,002	,116	,581
22	-,235	-,198	-,323	,398	-,211	,441
23	,395	,187	-,167	,308	-,070	,407

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 15 iterations.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ilk faktör liderlik olarak adlandırılmıştır zira çalışanların kurumdaki liderlik ile ilgili değerlendirmelerini içeren 6 ifadenin tümünü kapsamaktadır. İkinci faktör eğitim olarak isimlendirilmiştir ve çalışanların eğitim ile ilgili değerlendirmelerini bildirdikleri 4 ifadenin tümünü içermektedir. Üçüncü faktör performans ölçümü faktörüdür ve çalışanların performans ölçümü ile ilgili değerlendirmelerini içeren iki ifadeyi içermektedir. Dördüncü faktör müşteri odaklılık faktörüdür ve müşteri odaklılık ile ilgili üç ifadenin tümünü içermektedir. Beşinci faktör olan hataların önlenmesi ve sürekli gelişme faktörü sürekli gelişme ile ilgili iki ifadeyi, bunun yanında hataların önlenmesi ile ilgili iki ifadeyi içermektedir. Altıncı faktör olan ekip çalışması faktörü ekip çalışması ile ilgili dört ifadenin tümünü içermektedir. Faktör skorlarının normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiş ve faktör skorlarının normal dağıldığı tespit edilmiştir (Tablo.3).

Cevaplayıcıların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını temsil eden faktörler ile ilgili değerlendirmelerinin cinsiyete göre farklılaşacağı düşünülmektedir. Bayanların ve erkeklerin iki grup olarak Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili uygulamaları temsil eden faktörleri farklı değerlendirip değerlendirmedikleri bağımsız iki örnek t-testi ile araştırılmıştır.

H₀: Bayanların ve erkeklerin faktörleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁: Bayanların ve erkeklerin faktörleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Erkekler ve bayanlar arasında altı faktörden beşinin değerlendirmesinde anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Müşteri odaklılık faktörünün değerlendirmesinde erkek ve bayanların verdikleri cevaplar arasında %5 önem düzeyinde anlamlı derecede farklılık bulunmuştur (p=0,016) ve H₀ hipotezi reddedilmiştir. Bayanların (ortalama=3,87), müşteri odaklılık ile ilgili uygulamalar hakkındaki değerlendirmeleri erkeklere göre (ortalama=3,43) daha olumludur.

Farklı yaş gruplarının faktörler hakkındaki değerlendirmelerinin birbirinden farklı olduğu düşünülmektedir. Farklı yaş gruplarının değerlendirmelerinin birbirinden anlamlı derecede farklı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır.

Farklı yaş gruplarından oluşan çalışan gruplarının varyanslarının eşit olup olmadığı Levene testi ile araştırılmış ve varyansların eşit olduğu görülmüştür. Böylece varyans analizinin normallik ve eşit varyanslılık varsayımları sağlanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3 Kolmogorov-Smirnov ve Levene Testlerinin Anlamlılık Düzeyleri

	Kolmogorov-Smirnov	Levene
Liderlik	p=0,078	p=0,76
Eğitim	p=0,200	p=0,21
Performans ölçümü	p=0,070	p=0,53
Müşteri odaklılık	p=0,200	p=0,54
Hataların önlenmesi ve sürekli gelişme	p=0,060	p=0,83
Ekip çalışması	p=0,071	p=0,25

H₀:Farklı yaşlardaki çalışan gruplarının faktörleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₂: Yaşları farklı olan çalışan gruplarının faktörleri değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Varyans analizi sonucunda liderlik (p=0,567), eğitim (p=0,243), performans ölçümü (p=0,447), müşteri odaklılık (p=0,238), sürekli gelişme ve hataların önlenmesi (p=0,720) ve ekip çalışması bileşenleri için (p=0,771) gruplar arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. H₀ hipotezi kabul edilmiş, grupların faktörleri değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Kurumda çalışma süreleri farklı olan çalışanlarının faktörleri değerlendirmelerinin farklı olduğu düşünülmektedir.

H₀: Kurumda çalışma süreleri farklı olan çalışanlar arasında faktörleri değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

H₃: Kurumda çalışma süreleri farklı olan çalışanların arasında faktörleri değerlendirmeleri bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Kurumda çalışma süreleri 0-9 yıl, 10-19 yıl ve 20-29 yıl olan üç grubun toplam kalite yönetiminin bileşenleri ile ilgili uygulamaları farklı değerlendirip değerlendirmedikleri tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır. Varyans analizi öncesinde gruplarının varyanslarının homojen olup olmadığı Levene testi ile araştırılmıştır. Levene testi sonucunda liderlik faktörü ($p=0,153$), eğitim faktörü ($p=0,461$), performans ölçümü faktörü ($p=0,832$), müşteri odaklılık faktörü ($p=172$), sürekli gelişme ve hataların önlenmesi faktörü ($p=0,808$) ve ekip çalışması faktörü için ($p=0,082$) grupların varyanslarının homojen olduğu görülmüştür. Varyans analizi sonucunda liderlik ($p=0,347$), eğitim ($p=0,181$), performans ölçümü ($p=0,185$), müşteri odaklılık ($p=0,766$), sürekli gelişme ve hataların önlenmesi ($p=0,17$) ve ekip çalışması faktörleri için ($p=0,239$) gruplar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. H_0 hipotezi kabul edilmiştir, kurumda çalışma süreleri farklı olan grupların değerlendirmeleri arasında %5 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlenmediği sonucuna varılmıştır.

Çalışanlara ayrıca bu kurumda çalışmaya başlamadan önce daha önceki işyerlerinde veya üniversite eğitimleri esnasında Toplam Kalite Yönetimi konusunda ders veya eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Daha önce eğitim alanların değerlendirmelerinin eğitim almayanlardan farklı olacağı düşünülmektedir.

H_0 : Kurumda çalışmaya başlamadan önce Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitim alanlar ile almayanlar arasında faktörleri değerlendirmeleri bakımından anlamlı farklılık yoktur.

H_4 : Kurumda çalışmaya başlamadan önce Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitim alanlar ile almayanlar arasında faktörleri değerlendirmeleri bakımından anlamlı farklılık vardır.

İki grubun faktörleri farklı değerlendirip değerlendirmedikleri bağımsız iki örnek t-testi ile araştırılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitim alanlar ile almayanlar arasında altı faktörden beşinin değerlendirmesinde bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Eğitim faktörünün değerlendirmesinde ise grupların verdikleri cevaplar arasında anlamlı derecede farklılık bulunmuştur ($p=0,024$). Böylece H_0 hipotezi reddedilmiştir. Ortalamalara bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi konusunda daha önce eğitim almayanların (ortalama=3,28), daha önce eğitim alanlara göre (ortalama=2,74) eğitim bileşeni ile ilgili uygulamaları daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Çalışanların faktörler konusundaki değerlendirmelerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşabileceği düşünülmüştür. Lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olan çalışan grupları arasında Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri konusundaki uygulamaların yani faktörlerin değerlendirilmesi açısından bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır. Varyans analizi öncesinde gruplarının varyanslarının homojen olup olmadığının belirlenmesi için Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucu liderlik ($p=0,109$), eğitim ($p=0,149$), performans ölçümü ($p=0,082$), müşteri odaklılık ($p=0,104$), sürekli gelişme ve hataların önlenmesi ($p=0,214$) ve ekip çalışması faktörleri için ($p=0,231$) grup varyanslarının homojen olduğu görülmüştür.

H_0 = Farklı eğitim seviyesine sahip gruplar arasında faktörleri değerlendirmeleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.

H_5 = Farklı eğitim seviyesine sahip gruplar arasında faktörleri değerlendirmeleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.

Varyans analizi sonrasında anlamlılık düzeylerine bakıldığında eğitim ($p=0.002$), performans ölçümü ($p=0.004$) ve müşteri odaklılık faktörü için ($p=0.028$) grupların değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. H_0 hipotezi reddedilmiştir. Gruplar arasında bu üç faktörün değerlendirilmesi açısından anlamlı farklılık vardır. Bu farklılığın kaynaklandığı eğitim seviyesi gruplarını belirleyebilmek için LSD post-hoc testi yapılmıştır.

Eğitim faktörü açısından incelendiğinde LSD post-hoc testi sonucuna göre gruplar arasındaki farklılığın lise mezunları ile lisans mezunlarının değerlendirmeleri arasındaki farklılıktan ($p=0,04$), lise mezunları ile yüksek lisans mezunlarının değerlendirmeleri arasındaki farklılıktan ($p=0,000$) ve önlisans mezunları ile yüksek lisans mezunlarının değerlendirmeleri arasındaki farklılıktan ($0,014$) kaynaklandığı görülmüştür. Grupların ortalamaları (lise=3,81), (önlisans=3,30), (lisans=3,00), (yüksek lisans=2,36) şeklindedir.

Performans ölçümü faktörü açısından incelendiğinde lise mezunları ile lisans mezunlarının değerlendirmeleri arasında ($p=0,08$) ve önlisans mezunları ile lisans mezunlarının değerlendirmeleri arasında ($0,03$) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Performans ölçümü faktöründe gruplar arasındaki farklılığın lise ile lisans mezunları arasındaki farklılıktan ve önlisans ile lisans mezunları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Grupların ortalamaları (lise=3,61), (önlisans=3,65), (lisans=2,58), (yüksek lisans=2,77) şeklindedir.

Müşteri odaklılık faktörü açısından incelendiğinde lise mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında ($p=0,09$) ve lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında ($p=0,01$) anlamlı farklılık bulunmuştur. Önlisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında ($p=0,06$) %5 önem düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Grupların ortalamaları ise (lise=3,36), (önlisans=3,33), (lisans=3,15), (yüksek lisans=2,44) şeklindedir.

5. Sonuç

Kamu kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin gerçek faydasının ortaya çıkması çalışanların katılımına ve toplam kalite yönetimini benimsemeleri ile gerçekleşebilir. Bu çalışmada kamu kuruluşlarında toplam kalite yönetiminin uygulanmasının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği ve değerlendirmeler arasındaki farklılığın nerden kaynaklandığı incelenmiştir. Değerlendirme sonucunda farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların Toplam Kalite Yönetiminin eğitim faktörü ile ilgili uygulamalarını, performans ölçümü faktörü ile ilgili uygulamalarını ve müşteri odaklılık faktörü ile ilgili uygulamalarını değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi çalışmalarının gerçekleştirilmesi; müşteri odaklılık ve performans ölçümü ilkeleri konusunda kamu sektörüne özgü çeşitli nedenlerden dolayı başarılı olamadığına önceki bölümlerde değinilmiştir. Çalışmada elde edilen bir sonuca göre, eğitim seviyesi yüksek olan gruplar bu iki konudaki uygulamaları daha olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Bunun sebebi eğitim seviyesi yüksek olan grubun söz konusu uygulamalardaki yetersizliğin daha fazla farkında olmaları olabilir.

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların eğitim faktörünü farklı değerlendirmesi toplam kalite yönetimi çerçevesinde verilen eğitimlerin katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklı seviyelerde düzenlenmemesinden kaynaklanabilir. Daha önce kurum dışında toplam kalite yönetimi eğitimi alanların, kurumda verilen eğitimleri daha önce kurum dışında eğitim almayanlara göre daha olumsuz değerlendirmiş olmaları da bu görüşü desteklemektedir. Bütün bunlar göstermektedir ki, kurum içinde verilen eğitimler; katılımcıların eğitim ve bilgi düzeyi göz önüne alınarak düzenlenmelidir. Eğitimler katılımcıların bilgi ve eğitim düzeylerine göre farklılaştırılabilir.

Kaynakça

- [1] M. Şimşek, *Kalite Yönetimi*. İkinci Baskı, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, p.5.

- [2] S.M. Özdemir, Öğretim Süreçlerinde Toplam Kalite İlkelerinin Uygulanmasının Öğrencilerin Tutumlarına Ve Başarılarına Etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt 15, Sayı 2, 522 (2007).
- [3] İ. Şale, *Toplam Kalite Uygulamaları*. Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, ss.22-23.
- [4] Ş. Okay, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Mesleki Ve Teknik Ortaöğretimde Paydaşlar Arasındaki İletişime Etkileri. *Tübav Bilim Dergisi*. Cilt 1, Sayı 2, 56 (2008).
- [5] H. Serin, A. Aytekin, Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*. Cilt 11, Sayı 15, 86 (2009).
- [6] N.B. Muter, G. Kayalidere, Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 10, Sayı 1, 142 (2003).
- [7] M. Yılmaz, Bilgi Merkezleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4 (2), 259 (2003).
- [8] Ö. Sezer, Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 4, Sayı 8, 150 (2008).
- [9] A. Balcı, Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Sayı 2, Cilt 5, 199 (2005).
- [10] F. Pakdil, Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 6, Sayı 3, 171 (2004).
- [11] T.A. Erkılıç, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.* 2(4), 54 (2007).
- [12] F. Pakdil, Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 6, Sayı 3, 171 (2004).
- [13] K. Develioğlu, G. Hasit, Ü.G. Bağcı, Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)’da Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 15, 194 (2006).
- [14] F. Pakdil, Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 6, Sayı 3, 171 (2004).
- [15] T.A. Erkılıç, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.* 2(4), 54 (2007).
- [16] A. İlğan, vd., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3, Sayı 35, 75 (2008).
- [17] T.A. Erkılıç, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.* 2(4), 54 (2007).
- [18] A.Y. Özsalmanlı, Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. No 13, 145 (2005).
- [19] İ. Ertuğrul, N. Karakaşoğlu, Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma. *VII. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul Üniversitesi, 2, 26–27 Mayıs (2005).

- [20] B. Pehlivan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*. Sayı 154, 173, Ocak-Haziran (2008).
- [21] S.M. Camgöz, İ.N. Alpten, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 13, Sayı 2, 192 (2006).
- [22] İ. Ertuğrul, N. Karakaşoğlu, Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma. *VII. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul Üniversitesi, 2, 26–27 Mayıs (2005).
- [23] O. Yıldız, M. Dağdeviren, T. Çetinyokuş, İşgören Performansının değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, No 1, 239 (2008)
- [24] İ. Ertuğrul N. Karakaşoğlu, Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma. *VII. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu*, İstanbul Üniversitesi, 2, 26–27 Mayıs (2005).
- [25] O. Yıldız, M. Dağdeviren, T. Çetinyokuş, İşgören Performansının değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. Cilt 23, No 1, 239. (2008).
- [26] B. Pehlivan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*. Sayı 154, 185, Ocak-Haziran (2008).
- [27] E. Örucü, M.A. Köseoğlu, Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri Ve Muğla Tedaş Müessese Müdürlüğü Örneği. *Mevzuat Dergisi*. Yıl 6, Sayı 64, Nisan (2003).
- [28] B. Pehlivan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*. Sayı 154, 185, Ocak-Haziran (2008).
- [29] F. Ekinci, Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. Sayı 155, 182-183, Temmuz-Aralık (2008).
- [30] F. Yüksel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 8, Sayı 1, 257 (1998).
- [31] H. Kazan, A. Ergülen, Toplam Kalite Yönetimi Araç Ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: Kosi Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 13, Sayı 1, 163 (2008).
- [32] O. Erdil, H. Keskin, C. Zehir, Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı Ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4 (1), 48 (2003).
- [33] S. Çoban, Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 22, 88, Ocak-Haziran (2004).
- [34] H. Kağnicioğlu, Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtar: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt 2, Sayı 1, 87, Ocak (2002).

- [35] F. Yüksel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 8, Sayı 1, 259 (1998).
- [36] H. Kağnıcıoğlu, Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtar: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt 2, Sayı 1, 87, Ocak (2002).
- [37] O. Erdil, H. Keskin, C. Zehir, Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı Ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4 (1), 48 (2003).
- [38] H. Kağnıcıoğlu, Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtar: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt 2, Sayı 1, 87, Ocak (2002).
- [39] A. İlğan, vd., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3, Sayı 35, 77 (2008).
- [40] S. Çoban, Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 22, 87, Ocak-Haziran (2004).
- [41] F. Yüksel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 8, Sayı 1, 257 (1998).
- [42] A. İlğan, vd., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3, Sayı 35, 76 (2008).
- [43] S. Çoban, Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 22, 87, Ocak-Haziran (2004).
- [44] F. Yüksel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 8, Sayı 1, 258. (1998).
- [45] A. İlğan, vd., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 35, 76 (2008).
- [46] F. Yüksel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 8, Sayı 1, 258 (1998).
- [47] A. Balcı, Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Sayı 2, Cilt 5, 206, Aralık (2005).
- [48] N.B. Muter, G. Kayalidere, Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 10, Sayı 1, 143 (2003).
- [49] F. Yüksel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 8, Sayı 1, 258 (1998).
- [50] Ö. Sezer, Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 4, Sayı 8, 168 (2008).

- [51] T.A. Erkılıç, Toplam Kalite Yönetimi İnkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamıda Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.* 2(4), 55 (2007).
- [52] H. Kağnıcıoğlu, Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtar: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt 2, Sayı 1, 85, Ocak (2002).
- [53] A. İlğan, vd., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3, Sayı 35, 78. (2008).
- [54] T.A. Erkılıç, Toplam Kalite Yönetimi İnkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamıda Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.* 2(4), 56 (2007).
- [55] N. Anafarta, A. Karaüzüm, Türk Otomotiv Yan Sanayiinde Kalite Eğitiminin Etkinliğinin Ölçülmesi. *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 30, 10, Yaz (2004).
- [56] F. Pakdil, Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 6, Sayı 3, 176 (2004).
- [57] F. Ekinci, Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. Sayı 155, 181, Temmuz-Aralık (2008).
- [58] A. İlğan, vd., Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3, Sayı 35, 77 (2008).
- [59] K. Develioğlu, G. Hasit, Ü.G. Bağcı, Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 15, 194 (2006)
- [60] T.A. Erkılıç, Toplam Kalite Yönetimi İnkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamıda Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.* 2(4), 53 (2007).
- [61] O. Ece, H. Abdiođlu, Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Sayı 1, 73, Bahar (2005).
- [62] Ö. Sezer, Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 4, Sayı 8, 149 (2008).
- [63] M.A. Çukurçayır, E.B. Sipahi, Yönetim Yaklaşımı Ve Kamu Yönetiminde Kalite. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 50-51, 42, Temmuz-Aralık (2003).
- [64] Ö. Sezer, Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye'de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 4, Sayı 8, 168 (2008).