

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ UYGULAMALARI

707715

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Hamit EROĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Kararı : 08.02.2001 ve 2001/2

107715

Prof.Dr.Vasfi HAFTACI Prof.Dr.Ali AKDEMİR Yrd.Doç.Dr.Nilüfer ÇELİKKOL



ŞUBAT, 2001

ÖZET

Bilim ve teknolojiadaki başdöndürücü gelişmelere paralel olarak, toplumların demokratik, kültürel ve ekonomik yapılarında meydana gelen değişiklikler, yerel yönetimlerinde daha kaliteli hizmet sunmaları için, yönetim sistemlerini yeniden düzenlemelerini zorunlu kılmaktadır. Çünkü, halka hizmet sunan en yakın kamu yönetim birimi, yerel yönetimlerdir.

Ülkemizde de, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın sancılı sürecinde, sınırlı kaynakları en iyi şekilde kullanacak, güçlü ve katılımcı yerel yönetimlere her günkinden daha fazla ihtiyaç vardır. Yönetim şekli açısından, bir taraftan merkezi idareyi geliştirirken, diğer taraftan yerel yönetimlerimizi de ele alıp, demokrasinin gereklerine uygun, kalkınmayı ateşleyici birer kamu kuruluşları haline getirmemiz gerekir. Günümüzde ise, bu amaca yönelik, "yeterince iyi" anlayışı yerine "en iyi", "kabul edilebilir hata" anlayışı yerine "sıfır hata" anlayışını benimseyen Toplam Kalite Yönetimi, yerel yönetimlerimizin karşısına, yeni bir örgütlenme ve yönetim modeli olarak çıkmaktadır.

Araştırmanın Birinci bölümünde yerel yönetimlerin kamu yönetimi içindeki yeri ve varlık nedenleri, belediyelerin yerel yönetim içindeki yeri ve organları ile hizmet alanları ortaya konmuş, İkinci bölümde ise Kaliteye ilişkin kavramlar ve kalitenin tarihçesi iletilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde Toplam Kalite Yönetimi kavramının tarihçesi, öğeleri ve TKY'de başarıyı engelleyen faktörler anlatıldıktan sonra, Toplam Kalite Yönetiminin, Klasik Yönetime göre üstün yönleri aktarılmıştır. Dördüncü bölümde hizmet kalitesi kavramı ile Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin önemi ve uygulama süreci, ile Değirmendere Belediyesi uygulamaları anlatılmıştır. Beşinci bölümde de, bu araştırmanın yapısı ile ilgili bilgiler verildikten sonra, araştırma yapılacak problemin tanımı yapılmıştır. Araştırmanın ön çalışmasında Milli Kütüphane, Mahalli İdareler Derneği, Kalite Derneği, Değirmendere Belediyesi Kütüphanesi, YÖK Dökümantasyon Merkezi, TODAİE Kütüphanesi, Gazi Üniversitesi Kütüphanesi, Marmara Üniversitesi Kütüphanesi, ODTÜ Kütüphanesi ve Kocaeli Üniversitesi Kütüphanesi'nde yapılan çalışmalar ile elde edilen kaynaklardan sağlanan bilgiler, birinci bölümden başlayıp, beşinci bölüme kadar ki olan bölümlerde anlatılmaya çalışılmıştır. Daha sonra araştırmanın modeli, hipotezleri, örnekleme süreci, bilgi toplama yöntemiyle, Değirmendere Belediyesi'ne uygulanan anket sonuçları değerlendirilerek, hipotezlerin analizi ortaya konmuş, sonunda ise Değirmendere Belediyesi'nde yapılan anket uygulamasından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yapılmış ve öneriler belirtilmiştir.

ABSTRACT

Parallel to the dazzling improvements in science and technology, the changes in the democratic, cultural and economic structure of the societies, force the local governments to reorganize their management systems for better and qualified services, thus, the local governments are the closest to the public government units.

Within the painful process of the social and economic development, our country needs powerful and participative management more than ever, which will manage the scarce sources in the best way. Regarding the government style, while improving the central government on the one hand, we have to make the local governments enforce on the other hand. For this purpose today the Total Quality Management (TQM), which accepts "the best" in place of "fairly good" and "zero fault" in place of "acceptable fault", stands as a new organizational and management model in front of our local governments.

This research starts with the place of local governments within the public government and their existence causes, the place of municipalities within the local governments and their organs and service areas in Chapter 1, and goes on with the history of quality and concepts about the quality in Chapter 2. Chapter 3 offers the history, elements, the realization process, the factors hindering success in Total Quality Management and the superiorities of TQM to Classical Management. Chapter 4 covers service quality concept and the importance and application process of TQM in municipalities, and the applications in Değirmendere Municipality. Chapter 5 describes the structure of the research and the definition of the problem. The information presented in these sections is based upon the sources from National Library, Local Government Association, Quality Association, Değirmendere Municipality Library, High Education Association Documentation Center, TODAIE Library, Gazi University Library, Marmara University Library, Middle East Technical University Library and Kocaeli University Library. After the construction of the research model, the hypothesis and exemplification process, the hypothesis are evaluated upon the results derived from the Değirmendere Municipality poll, and ends with the assessment of the poll results and suggestions for application of TQM in local governments.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KULLANILAN KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. YEREL YÖNETİMLERİN KAMU YÖNETİMİ İÇİNDEKİ YERİ.....	2
1.1.1. Yerel Yönetimin Kavramı.....	3
1.1.2. Yerel Yönetimin Kapsamı.....	4
1.2. YEREL YÖNETİMLERİN VARLIK NEDENLERİ.....	5
1.3. BELEDİYELERİN YEREL YÖNETİM İÇİNDEKİ YERİ.....	7
1.3.1. Belediye Kavramı.....	7
1.3.2. Belediyelerin Tarihçesi.....	8
1.3.3. Belediyelerin Organları.....	10
1.3.3.1. Belediye Meclisi.....	11
1.3.3.2. Belediye Encümeni.....	11
1.3.3.3. Belediye Başkanı.....	11
1.3.3.4. Belediye Teşkilatı Ve Personeli.....	12
1.4. MERKEZİ YÖNETİM VE BELEDİYE YÖNETİMİ ARASINDAKİ HİZMET BÖLÜŞÜMÜNÜN UYGULANIŞI.....	13
1.4.1. Merkezi Yönetimle Ortaklaşa Görülen Hizmetler.....	13
1.4.1. Belediyeler Tarafından Görülmekte Olan Hizmetler.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

2.1. KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	17
2.1.1. Kalite Kavramı.....	17
2.1.2. Kalite Kontrol Kavramı.....	20
2.1.3. Toplam Kalite Kontrol Kavramı ve Amaçları.....	21
2.1.4. Kalite Ve Yönetim Anlayışlarının Tarihsel Gelişimi.....	23
2.1.4.1. Kalite Kontrolün Gelişme Süreci.....	23
2.1.4.2. Yönetim Biliminin Gelişme Süreci.....	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

	<u>Sayfa</u>
3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI.....	28
3.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	29
3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Görüşleri.....	31
3.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları.....	33
3.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Önemli Bazı Yararları.....	35
3.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Sorumluluk.....	37
3.1.5.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu.....	37
3.1.5.2. İşgörenlerin Sorumluluğu.....	39
3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖGELERİ.....	40
3.2.1. Yönetimde Liderlik ve Vizyon.....	40
3.2.2. Sürekli Eğitim.....	44
3.2.3. Müşteri Odaklılık.....	47
3.2.4. Tam Katılım.....	48
3.2.4.1. İşgörenlerin Katılımı.....	49
3.2.4.1.1. Birey olarak katılım.....	50
3.2.4.1.2. Grup olarak katılım.....	51
3.2.4.2. Yöneticilerin katılımı.....	51
3.2.5. Sürekli Gelişme (Kaizen) Ve Sıfır Hata.....	53
3.2.6. İnsan Odaklılık.....	55
3.2.6.1. Toplam Kalite Yönetiminin İnsana Bakış Modeli.....	57
3.2.6.2. Yönetimin Önce İnsan Anlayışı Ve Birey Kalitesi.....	57
3.2.7. Verimlilik Ve Verimliliği Artırmanın Yolları.....	61
3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİM PSİKOLOJİSİNDEKİ KURALLAR.....	68
3.4. ISO 9000 STANDARTLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	69
3.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER.....	70
3.5.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller.....	70
3.5.2. Orta Düzey Yönetici ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller.....	74
3.5.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller.....	75
3.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ	
KARŞILAŞTIRILMASI.....	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ UYGULAMALARI

4.1. GENEL AÇIKLAMA.....	77
4.2. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE KENDİNE ÖZGÜ YAPISI.....	77
4.3. BELEDİYELER AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	79
4.4. YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OLUŞUM SÜRECİ....	81
4.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	81
4.4.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Oluşturulması.....	84
4.4.1.1.1. İş Analizi.....	84
4.4.1.1.2. İş Tanımı.....	84
4.4.1.1.3. İş Değerleme.....	84

	<u>Sayfa</u>
4.4.1.1.4. Kariyer Planlama.....	84
4.4.1.1.5. Eleman Seçimi.....	85
4.4.1.1.6. Ücret.....	85
4.4.1.2. Ortak Bir İşletme Kültürü Oluşturulması.....	86
4.4.1.2.1. Vizyon.....	87
4.4.1.2.2. Misyon.....	88
4.4.1.2.3. Amaç.....	89
4.4.1.2.4. Strateji.....	90
4.4.2. İnsan Boyutunun Geliştirilmesi.....	90
4.4.2.1. Yönetici ve İşgören Eğitimi.....	90
4.4.2.1.1. Eğitim Türleri.....	91
4.4.2.1.2. Eğitimin Sağladığı Faydalar.....	92
4.4.2.2. Eğitim Teknikleri.....	93
4.4.2.2.1. İş Başında Eğitim Teknikleri.....	93
4.4.2.2.2. İş Dışında Eğitim Teknikleri.....	93
4.4.3. Katılımcılığın Güçlendirilmesi.....	94
4.4.3.1. Katılımcılığın Güçlendirilmesi İçin Atılması Gereken Adımlar.....	94
4.4.3.2. Motivasyonun Tanımı Ve Personel Motivasyonunun Nedenleri.....	97
4.4.3.3. Personelin Motive edilmesi.....	98
4.4.3.4. Motivasyonu Sağlayacak Araç Ve Teknikler.....	100
4.4.3.4.1. Ekonomik Araçlar.....	101
4.4.3.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	101
4.4.3.4.3. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar.....	102
4.4.3.5. Katılımcılığın Güçlendirilmesini Engeleyici Faktörler.....	103
4.4.4. Öneri-Ödül Ve Takdir Sistemleri Kurulması.....	105
4.4.5. İstatiksel Hizmet Prosesi Kontrolunun Yaygınlaşması.....	106
4.4.5.1. İstatiksel Analiz Ve Problem Çözme Teknikleri.....	110
4.4.5.1.1. Tekniklerin Kısaca Tarihsel Gelişimi.....	110
4.4.5.1.2. Veri Toplama.....	111
4.4.5.1.3. Grafikler.....	113
4.4.5.1.4. Kontrol Kartları.....	116
4.4.5.1.4.1. Aritmetik Ortalama.....	116
4.4.5.1.4.2. Standart Sapma.....	116
4.4.5.1.5. Beyin Fırtınası.....	121
4.4.5.1.6. Pareto Analizi.....	125
4.4.5.1.7. Sebep Sonuç Analizi.....	129
4.4.5.1.8. Histogram.....	131
4.4.5.1.9. Dağılıma Diyagramları.....	134
4.4.5.1.10. Akış Şeması.....	138
4.4.6. Yaygın İletişim.....	142
4.4.7. İyileşme Ve Deming Çevrimi.....	145
4.4.7.1. Planlama Ve Planlama Teknikleri.....	147
4.4.7.2. Uygulama.....	150
4.4.7.3. Uygulama Sonuçlarının Kontrol Edilmesi.....	150
4.4.7.4. Önlem Al.....	151
4.4.8. Toplam Kalite Danışmanları.....	151

	<u>Sayfa</u>
4.4.9. Kalite Çemberleri.....	152
4.4.9.1. Kalite Çemberlerinin Amaçları.....	153
4.4.9.2. Kalite Çemberlerinin Yapısı Ve İşleyişi.....	154
4.4.9.3. Kalite Çemberi Çalışmalarının Organizasyonu ve Organları.....	157
4.4.9.4. Kalite Çemberi Çalışmasına Bir Örnek.....	160
4.4.10. 5 S Uygulamaları.....	161
4.4.11. Performans Ölçme ve Değerlendirme.....	163
4.4.11.1. Personel Performansının Değerlemesi.....	164
4.4.11.2. Performans Ölçme ve Değerlendirmede Gözetilecek İlkeler.....	166
4.4.11.3. Performansın Ölçülmesi.....	167
4.4.11.4. Etkinliğin ve Kalitenin Değerlendirilmesi.....	168
4.4.11.5. İzleme ve Rapor Verme.....	168
4.4.11.6. Değişiklikleri Gerçekleştirmek.....	169
4.5. DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	170
4.5.1. Değirmendere Belediyesi'nde Oluşturulan Kalite Çemberlerinin Faaliyetleri.....	174
4.5.2. Değirmendere Belediyesi Örneğinden Hareketle, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Problemler.....	175
4.5.3. Değirmendere Belediyesinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Belde Halkının Sağladığı Faydalar.....	177

BEŞİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	179
5.2. ARAŞTIRMANIN YARARLARI.....	179
5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	179
5.4. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI.....	179
5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	180
5.6. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI.....	180
5.7. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI.....	182
5.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	182
5.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	182
5.10. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEME SÜRECİ.....	184
5.11. ARAŞTIRMANIN BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	185

5.12. ANKET UYGULANAN DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	185
5.12.1. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	186
5.12.1.1. H ₀₁ Hipotezinin Test Edilmesi.....	186
5.12.1.2. H ₀₂ Hipotezinin Test Edilmesi.....	188
5.12.1.3. H ₀₃ Hipotezinin Test Edilmesi.....	190
5.12.1.4. H ₀₄ Hipotezinin Test Edilmesi.....	192
5.12.1.5. H ₀₅ Hipotezinin Test Edilmesi.....	194
5.12.1.6. H ₀₆ Hipotezinin Test Edilmesi.....	196
5.12.1.7. H ₀₇ Hipotezinin Test Edilmesi.....	198
5.12.1.8. H ₀₈ Hipotezinin Test Edilmesi.....	200
5.12.1.9. H ₀₉ Hipotezinin Test Edilmesi.....	202
5.12.1.10. H ₀₁₀ Hipotezinin Test Edilmesi.....	204
5.12.1.11. H ₀₁₁ Hipotezinin Test Edilmesi.....	206
5.12.1.12. H ₀₁₂ Hipotezinin Test Edilmesi.....	208
5.12.1.13. H ₀₁₃ Hipotezinin Test Edilmesi.....	210
5.12.1.14. H ₀₁₄ Hipotezinin Test Edilmesi.....	212
5.12.1.15. H ₀₁₅ Hipotezinin Test Edilmesi.....	214
5.12.1.16. H ₀₁₆ Hipotezinin Test Edilmesi.....	216
5.12.1.17. H ₀₁₇ Hipotezinin Test Edilmesi.....	218
5.12.1.18. H ₀₁₈ Hipotezinin Test Edilmesi.....	220
5.12.1.19. H ₀₁₉ Hipotezinin Test Edilmesi.....	222
5.12.2. Elde Edilen Bulguların Genel Bir Değerlendirmesi	224
SONUÇ	226
ÖNERİLER	233
EKLER :	235
EK-1 DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FAALİYET TAKVİMİ	235
EK-2 ANKET FORMU	246
YARARLANILAN KAYNAKLAR	253

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 Toplam Kalite Yönetimi Gelişim Süreci.....	27
Tablo 2 TKY'nin, İnsana Ve Ürüne Kazandırdığı Olumlu Özellikler.....	60
Tablo 3 TKY Psikolojisinde 8 Kural.....	69
Tablo 4 Kalite Anlayışı.....	76
Tablo 5 Belediye Personelinin Emeklilik Hizmet Durumlarının Sınıflara Ayrılması.....	133
Tablo 6 Belediyeye Ait 3 Aracın 1999 Yılı Karbüratör Ayar Periyodu Ve Benzin Sarfiyatı Verileri.....	137
Tablo 7 Değirmendere Belediyesi Personelinin Statüsüne Göre Dağılımı.....	171
Tablo 8...Değirmendere Belediyesi Personelinin, Cinsiyete Göre Dağılımı.....	172
Tablo 9 Değirmendere Belediyesi Personelinin Tahsil Durumu.....	172
Tablo 10 Toplam Kalite Yönetimi Konusunda Süre Olarak Değirmendere Belediyesi Personeline Verilen Eğitimlerin Personelin Tahsil Durumuna Göre Dağılımı.....	172
Tablo 11 Değirmendere Belediyesi Personeline TKY Konusunda Verilen Eğitimlerin Konularına Göre Süreleri.....	173
Tablo 12 Değirmendere Belediyesinde Sonuçlandırılan Kalite Çemberleri.....	174
Tablo 13 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Belediyedeki İç Müşterilerin Belediyede Çalışma Arzusu İçinde Olup Olmaması Arasındaki İlişki.....	186
Tablo 14 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışma Ortamının Düzeltilmesi İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	188
Tablo 15 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Neticesinde, İletişimin Artması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	190
Tablo 16 Toplam Kalite Yönetimi Etkinliklerinden Olan Grup Şeklinde Çalışma Ortamı Sağlanması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	192

Tablo 17 Toplam Kalite Yönetiminin Personel Eğitimi Etkinlikleri Neticesinde Elde Edilen Mesleki Ve Kişisel Gelişme İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	194
Tablo 18 Toplam Kalite Yönetiminin İnsan Kaynaklarında Fırsat Eşitliği Ve Adil Olma Uygulamaları İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	196
Tablo 19 Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlara Sağladığı Kariyer Geliştirme Ve Bilgi Edinme İmkanları İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	198
Tablo 20 Toplam Kalite Yönetiminin Full Yetki Ve Sıfır Hiyerarşi Etkinlikleri İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	200
Tablo 21 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından Tam Katılımın Sağlanması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	202
Tablo 22 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından Ödül Ve Takdir Sisteminin Belediye Bünyesine Yerleştirilmesi İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	204
Tablo 23 Toplam Kalite Yönetiminin En Önemli Unsuru Olan Yönetimin Liderliği İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	206
Tablo 24 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Vizyon Ve Misyon Oluşturulması Aşamasında İç Müşterilerin Fikirlerinin Alınması Ve Hedeflere Ulaşma Konusunda Devamlı Bilgilendirilmesi İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	208
Tablo 25 Toplam Kalite Yönetimindeki Uygulamaların, Üst Yönetimin, Yönetim Anlayışında Meydana Getirdiği Değişim İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	210
Tablo 26 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların Elde Ettiği Sosyal İmkanlar İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki.....	212

Tablo 27 Toplam Kalite Yönetiminin, Çalışanların Sağlığı Ve İş Güvenliği Konusundaki Uygulamaları İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki.....	214
Tablo 28 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların İş Güvencesinin Sağlanması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki.....	216
Tablo 29 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların Özlük Haklarının Tam Ve zamanında Sağlanması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki.....	218
Tablo 30 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların Motive Edilmesinde, İş Tatmini Tekniğinin Kullanılması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki.....	220
Tablo 31 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, İç Müşterilere Yüklenen Sorumluluk Duygusu İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki.....	222
Tablo 32 Hipotez Testlerinin Toplu Sonuçları.....	224

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 Teknoloji ile Kaizen Anlayışının Birleşmesi.....	54
Şekil 2 Kaliteli Hizmet Oluşumu.....	79
Şekil 3 Güdüleme.....	99
Şekil 4 Sütun Grafik.....	113
Şekil 5 Çizgi Grafik.....	113
Şekil 6 Nokta-Çizgi Grafik.....	114
Şekil 7 Dairesel Grafik.....	114
Şekil 8 Gantt Şeması.....	114
Şekil 9 Kademeli Grafik.....	115
Şekil 10 Alan Grafik.....	115
Şekil 11 Çubuk-Çizgi Grafik.....	115
Şekil 12 Çizgi-Çizgi Grafik.....	115
Şekil 13 Alan-Çizgi Grafik.....	116
Şekil 14 Çubuk-Çubuk Grafik.....	116
Şekil 15 Çan Eğrisi.....	118
Şekil 16 Kontrol Grafiği.....	120
Şekil 17 Belediye Otobüsleri Hakkında Yapılan Anket Sonuçlarının Pareto Diagramı İle Gösterilmesi.....	129
Şekil 18 Belediyede Kullanılan Araçların Fazla Yakıt Tüketmesinin Muhtemel Sebeplerinin, Balık Kılçığı Diagramı İle Gösterilmesi.....	131
Şekil 19 Belediye Personelinin Emeklilik Hizmet Durumlarının Histogramla Gösterilmesi.....	134
Şekil 20 Dağılma Diagramları İlişki Analiz Çeşitleri.....	136
Şekil 21 Karbüratör Ayarlarına İstinaden Belediye Araçlarının Fazla Benzin Tüketmesinin Dağılma Diagramı İle Gösterilmesi.....	138
Şekil 22 Akış Şeması Sembollerinin Anlamları.....	139
Şekil 23 Belediye Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün, Çim Biçme Sürecine İlişkin Akış Şeması.....	141
Şekil 24 Belediye Yangın Eğitimi Hazırlığı Akış Şeması.....	142

	<u>Sayfa</u>
Şekil 25 Deming Kontrol Döngüsü.....	146
Şekil 26 İlgili Diyagramı Tekniği.....	148
Şekil 27 İlişki Diyagramı Tekniği.....	148
Şekil 28 Ağaç Diyagramı Tekniği.....	148
Şekil 29 Önceliklendirme Matrisleri Tekniği.....	149
Şekil 30 Matris Diyagramı Tekniği.....	149
Şekil 31 Süreç Karar Ve Program Şeması Tekniği.....	149
Şekil 32 Faaliyet Akış Diyagramı Tekniği.....	150
Şekil 33 Kalite Kontrol Çemberi Nasıl Çalışır.....	155
Şekil 34 Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı.....	157



KULLANILAN KISALTMALAR LİSTESİ

AÖF	Açık Öğretim Fakültesi
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Social Quality Control)
ÇTV	Çevre Temizlik Vergisi
EOQC	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
İKK	İstatistiksel Kalite Kontrol
ISO	Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu
JUSE	Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği
KALDER	Kalite Derneği
KÇ	Kalite Çemberi
KOSGEB	Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayileri Geliştirme Birliği
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
PUKÖ	Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
ÖSYM	Öğrenci Seçme Ve Yerleştirme Merkezi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TÜSİAD	Türkiye Sanayici Ve İş Adamları Derneği
TSE	Türkiye Standartları Entitüsü
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

Bugün yerel yönetimlerimiz idari, hukuki, siyasi, ekonomik ve yönetim gibi bir çok problemle karşı karşıyadır. Bu problemlerin önemi ve büyüklüğü bazen öyle boyutlara ulaşmaktadır ki, adeta yerel yönetimlerin varlığını tartışılır hale getirmektedir. İşte böyle bir durum, yerel yönetimlerimizi her konuda yeniden düzenleme ihtiyacını sürekli olarak gündemde tutmaktadır.

Günümüzde kalite kavramı geniş bir boyut kazanmıştır. Hizmetin planlanmasından başlayıp, hizmetin sunulduğu kitlenin hizmet sonrası memnuniyetinin veya memnuniyetsizliğinin alınmasına kadar uzanan, insan odaklı düşünmeyi ve gelişmeyi hedefleyen, bu yeni kalite anlayışı, yerel yönetimler için günümüzde ve gelecekte vazgeçilmez bir nitelik kazanan Toplam Kalite Yönetimidir.

Bu araştırma incelendiğinde, seçmen kitlenin (halkın) tatminini sağlamak üzere, hizmetlerini sürekli geliştirerek başarılı olacağını gören yerel yönetimlerin, toplam kalite yönetimini benimseyen liderin önderliğinde, sürekli gelişmeyi, sürekli eğitimi, müşteri odaklılığı, katılımcılığı ve sıfır hatayı esas alan, örgüt kültürünü özümsemiş personeliyle bütünleşik olarak, "iç müşteri tatmini olmadan, dış müşteri memnuniyetinin mümkün olmayacağı" anlayışının hakim olduğu yönetim sisteminin, iç müşteri memnuniyetine etkisi görülecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. YEREL YÖNETİMLERİN KAMU YÖNETİMİ İÇİNDEKİ YERİ

Toplumun ortak ihtiyaçlarının, devletin bizzat veya kamu tüzel birimlerinin yada bunların denetimleri altındaki kuruluşlar tarafından karşılanmak üzere sürekli ve belli bir düzende yürüttükleri faaliyetlere kamu hizmeti denir.¹

Bu kamu hizmetlerini devlet, yapısına ve yönetim tarzına göre farklı biçim ve şekilde halka sunmaktadır. Ancak Türkiye'nin de uyguladığı, başlıca iki sistem vardır. Bunlar;

- Merkezi Yönetim tarafından hizmetlerin merkezden yapılması,
- Hizmetin, halka en yakın kamu birimi olan yerel yönetimler marifeti ile verilmesi şeklindedir.

Yerel yönetim, merkezi yönetim teşkilatı ve hiyerarşisi dışında kalan bazı kamu hizmetlerinin, yine kamu tüzel kişileri tarafından yürütülmesidir. Bu ilkenin özünde, halkın yerel ortak ihtiyaçlarının halk tarafından, ve halkın içinden seçilen yerel yöneticilerce ve ağırlıklı olarak yerel kaynaklarla karşılanması ve bu sürece halkın katılımı yatmaktadır.

Yerel yönetim (yerinden yönetim), sözcük olarak Fransızca decentralisation (desantralizasyon) kelimesinin Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim biliminde, belirtilen sözcüğün karşılığı olarak eskiden adem-i merkeziyet deyimini kullanılmakta idi. Adem-i Merkeziyet, merkez teşkilatına ve hiyerarşisine dahil olmaksızın, bir takım organlar tarafından yürütme kararlarının alınmasını gerektiren bir sistemdir.²

Günümüzde yerel yönetimlerin ağırlığının büyük bir çoğunluğu, Anayasanın 127. Maddesinde belirtilen üç çeşit mahalli idare biriminden olan belediyelerin

¹ Mustafa Dönmez, **Mahalli İdarelerin Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri**, Ankara: Mahalli İdareler Derneği Yayınları, 1996, s.4.

² Dönmez, s.5.

üzerinde olduğundan, bu çalışmada yerel yönetimlerden sadece belediyeler incelenmiş ve yerel yönetim kavramı ile belediyeler bahse konu edilmiştir.

1.1.1. Yerel Yönetim Kavramı

Yerel yönetimler (Local Self-Goverment), yerel bir topluluktaki bireylerin birlikteki gereksinimlerini karşılayan, kamu mal ve hizmetlerini sağlayan, yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilen kurumlardır.

Yerel yönetimler, 1982 anayasasınının 127. Maddesinde şöyle tanımlanmaktadır. "Mahalli idareler; İl, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunla gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir."³

Anayasanın bu hükmüne göre Türkiye'de yerel yönetimler;

- İl Özel İdareleri,
- Belediyeler
- Köylerdir.

Yerel yönetim biriminin üç temel amacı vardır. Bunlar;

- İnsanların temel haklarını kullanmalarına imkan vermesi,
- Üretim ve tüketimde etkinlik,
- Demokrasidir.

Bu işlevler, halkın siyasal katılımı ile gerçekleştirilebilir.

Günümüzde çağdaş yerel yönetim anlayışında, bu üç temel amaç görülmek istenildiği için, yerel yönetimlerin yeterliliği veya başarısı, demokrasiyi yada katılımı gerçekleştirebilmesi ölçülerine göre değerlendirilmektedir. Avrupa Konseyi de, 1957 yılında yerel yönetimler konferansında yerel yönetimlerin beş boyutunu şöyle belirlemiştir.

³ Ramazan Soydan, **Belediye Kanunu ve Açıklaması**, Ankara: Mahalli İdareler Derneği Yayını, 1995, s.14.

Yerel yönetimlerin oluşturulmasında;

- Yerel özgürlüklere saygı gösterilmelidir,
- Yerel yaşamın, özgür ve siyasal parti bağılıkları üstün niteliği korunmalıdır,
- Merkezi yönetimle, yerel yönetim arasındaki denetim ilişkileri bağımsız yargı organlarınca kurulmalıdır,
- Yerel yönetimin mali özgürlüğü sağlanmalıdır,
- Yerel birime ilişkin gerçek bir topluluk bilinci geliştirilmelidir.

1.1.2. Yerel Yönetimin Kapsamı

Yerel yönetim, yönetim biliminde adem-i merkeziyetçilik olarak bilinen bir siyasal kavramdır. Yönetimde, adem-i merkeziyetçilik iki biçimde olmaktadır;⁴

1. Yetki Genişliği:

Bunlardan birincisi, yetki genişliği adını almaktadır. Yetki genişliğinde merkezdeki kuruluşlar, merkezden uzakta bulunan bir örgüte, belli işlevleri yerine getirmelerine yetecek kadar fazla yetkiyi, kendi adına kullanılmak üzere devrederler. Merkezi kuruluşların, kimi etkinliklerini, taşrada kurdukları örgütler eliyle yürütmeleri, yetki genişliğine dayanan bir uygulamadır. Bir çok merkezi kuruluşun bölge örgütleri de, bu tür bir örgütlenmenin ürünüdür.

2. Yerinden Yönetim (Yerel Yönetim)

Adem-i merkeziyetçiliğin ikinci türü ise, yerinden yönetim adını alır. Yerinden yönetim, yasalar uyarınca oluşturulmuş yönetim organlarının, yine yasaların belirlediği ya da merkezce kullanılmakta olanlardan başka işlevleri görebilmeleri için, gerekli tüzel, siyasal ve ekonomik birtakım yetkilerle donatılmalarıdır.

⁴ Mehmet Gündal, Yerel Yönetimin Tanımı, İstanbul: İ.Ü.Yüksek Lisans Tezi, 1994, s.6.

1.2.YEREL YÖNETİMLERİN VARLIK NEDENLERİ

Yerel yönetim, bir demokratik kuruluş olarak şu nedenlerden dolayı gereklidir⁵:

- Bir meşruiyet aracı niteliğine sahiptir;
- Aktif yurttaşlığı geliştirir ve en geniş anlamda siyasal eğitim sağlar;
- Yenilikçi bir kuruluş olarak işlev görür ve girişimcilik, inisiyatif alma ve deneme olanakları sağlar;
- Hesap sorma ve hesap vermeyi, sorumluluğu geliştirir;
- Yerel temsili ve katılımı sağlar;
- Temel yerel hizmetlerin verimli ve etkin yürütülmesini sağlar;
- Merkezi yönetim birimlerini etkiler;
- Halka dönüklülüğü geliştirir;
- Çok eski zamanlardan beri var olan ve halkın hayatının, kültürel mirasının bir parçasını oluşturan bir geleneği, "yerel kendi kendini yönetimi" sürdürür;
- Yerel kimliğin oluşmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunur;
- Çoğulcu toplum yapısı içinde istikrarı sağlamak için gereken sürekli düzeltmelerde önemli bir rol oynar;
- Yeni bir iletişim aracı görevi üstlenir;
- Çok amaçlı bir yönetim birimi olarak, tek bir çatı altında ve genel bir çerçeve içinde, farklı hizmetlerin sunumunda eşgüdümü kolaylaştırır;
- Esneklik sağlar;
- Kamu sektöründe (yerel yönetimde) çalışan profesyonellerin "bürokratik" gücünü dengeleyici bir olanak sağlar;
- Merkezi yönetimin (devletin), "bütüncül" iktidarının karşısında denge sağlar;
- Yerel topluluk üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini yansıtır,
- Hizmetleri, yerel koşullara daha duyarlı bir biçimde sağlamada merkezi yönetimden daha uygun bir konum sunar;
- Yerel topluluk içinde birliktelik, bütünlük, aidiyet ve dayanışma duygusu geliştirir;
- Yeni "toplu tüketim" biçimleri sağlar;

- Yerel farklılığın ortaya koyduğu ihtiyaçları giderir;
- Toplumsal örgütlenmenin karmaşık gelişimi içinde, yeni toplumsal taleplerin ortaya çıkmasına ve yeni değerlerin üretilmesine olanak sağlar;
- Kamusal işlere katılım için eğitim, deneyim ve birikim sağlar;
- Yurttaşlara, yerel topluluk üyelerine güç, fırsat ve seçenek sağlar;
- Yerelliğin kendisine uygun yönetimini sağlar;
- Doğrudan karşı karşıya getirici çatışmalara karşı potansiyel savunma olanağı sağlar;
- Çok kez, merkezîyetçi eğilimlerden kaynaklanan engellemeleri önler;
- Ekonomik ve sosyal gerçekçiliğe ve kaynakların hakça dağılımına katkıda bulunur;
- Yerel topluluk kurum ve kuruluşları aracılığı ile yeni demokratik ilgi alanlarının ortaya çıkmasını sağlar;
- Eşgüdüm, etkili kaynak kullanımı ve yeni kaynakların geliştirilmesi olanakları sağlar;
- Dinamizm getirir;
- Ulusal, bölgesel ve uluslararası dayanışma ve kardeşliğe katkıda bulunur;
- Çeşitliliğin, farklılığın ve çoğulculuğun varlığını sağlar;
- Yönetimde insani boyutun gerçekleştirilmesini amaçlar.

İşte bu ve buna benzer nedenlerden dolayı güçlü ve etkin bir yerel yönetim yapısı gerekmektedir. Çünkü, kamu hizmetlerini bölgesinde kolay, ucuz bir şekilde yerine getiren yerel yönetimler, aslında merkezi yönetimin yükünü hafifletmede en önemli unsurdurlar. Kafamızda şöyle bir yapı düşünelim ve bunu bir insana benzetelim. Merkezde, başı devlet başkanı, gövdeyi hükümet ve idare, ayak kısmını ise yerel yönetimler oluştursun. Bu durumda küçük bir baş, fakat gövdesi yoğun, hantal yani herşeyin merkezden idare edildiği kalın bir göbek, etkisiz ve fonksiyonsuz yerel yönetimlerle zayıf bir ayak. Elbette kalın, hantal bir gövdeyi zayıf bir ayağın taşıması mümkün değildir.⁶

⁵ Selahattin Yıldırım, *Yerel Yönetim ve Demokrasi*, İstanbul: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, ss. 37-38.

⁶ Ferman Demirkol, *Yerel Yönetimlerin Anayasal Güvenceleri*, İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları No:138, 1994, s.09.

1.3. BELEDİYELERİN YEREL YÖNETİM İÇİNDEKİ YERİ

1982 yılı Anayasasının 127 nci maddesi, "Belediye"leri yerel yönetimlerden biri olarak belirtmiş ve bir tanım getirmiştir. Anayasaya göre: "Belediye, halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir".

1.3.1. Belediye Kavramı

Köken itibariyle Arapça olan belediye sözcüğü, bir insan topluluğunun yerleşme niyeti ile oturduğu yerleşim alanı, şehir, yer, bölge anlamına gelen, "Beled" kelimesinden dilimize "Belediye" olarak geçmiştir. Bu Arapça kelime "beledi" şekliyle yerleşmiş, yerleşik, şehirli, şehre ait gibi anlamlarda da kullanılır.

Çağdaş anlamda belediyeyi, belde halkının ortak yerel gereksinmelerini karşılayan ve belde hizmetlerini yerine getiren bir mahalli idare birimi olarak tanımlamak mümkündür.

Belediyelerin kuruluş, görev ve yetkilerine ilişkin temel hükümler, 1930 yılında yayınlanan, 1580 sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu Kanun'un 1 inci maddesine göre, "Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyetteki müşterek ve medeni ihtiyaçlarının tanzim ve tesviye ile mükellef, hükmi bir şahsiyettir"⁷ şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi belediyelerin asıl amacı, belde halkına en iyi ve en kaliteli hizmeti sunmaktır. Bugün ülkemizde, yepyeni ve çağdaş bir belediyececik anlayışıyla hizmetlerin sunulması gereğine çoktan sıra gelmiştir. Bu da ancak, Türk Belediyececiliğinde yeni ve radikal reorganizasyon yoluna gidilmesiyle mümkün olabilir. Bunun da ilk adımı, yönetim sisteminden geçmektedir.

1.3.2. Belediyelerin Tarihçesi

Mahalli nitelikli genel ve ortak hizmetler, çok eski tarihlerden beri bütün toplumlarda yapıla gelmiştir. İlk ve Orta Çağlarda Batı Avrupada da bugün belediyelerce yerine getirilen alt yapı hizmetlerinin kilise, esnaf dernekleri ve vakıflarca yerine getirildiği bilinmektedir.⁸

Tanzimat ile birlikte modern yerel yönetimler kurulmadan önce, Osmanlı İmparatorluğu'nda mahalli hizmetler, toplumun kendisine has kurumları eliyle görülmekteydi. Belediye teşkilatı bulunmamasına rağmen şehir hizmetleri kısmen devlet teşkilatı, kısmen de vakıflar tarafından yapılmaktaydı. Adalet işleri ile görevli olan kadılar, bugün belediye zabıtasının görev konusuna giren esnafın denetlenmesi, belediye tembih ve yasaklarının uygulanması ve narh (fiyat) işleriyle de görevlendirilmişlerdir. Bunların maiyetlerinde muhtesip veya ihtisap ağası denilen bir icra ve infaz memuru ile beraber, çarşı ve pazarları kontrol altında bulundururlardı. Diğer şehir hizmetlerinden su, mezarlık, hastane, sosyal yardım işleri gibi hizmetler gerek padişahların ve vezirlerin, gerekse diğer zengin kişilerin inşa ve tesis ettirerek herkesin yararlanmasına vakfettikleri çeşme ve sebiller, genel su tesisleri, mezarlıklar, kütüphaneler, düşkünler için bakım ve barınma yurtları, acezhane ve bimarhaneler (akıl hastanesi), köprüler, fakir ve yoksullara yemek dağıtan imaretler, genel hamamlar gibi vakıflarla karşılanmıştır.⁹

Mahalli idarelerden belediyeleri inceleyeceğimizden, belediyelerin varoluş sebeplerini ve tarihçesine baktığımızda belediyelerin ilk teşkilatlanmaları da Tanzimattan sonradır.

16 Ağustos 1855 tarihli tebliğle, "İstanbul Şehir Emni" idaresi kurulmuştur.

İlk belediye olan "Şehremaneti"nin başında, Şehremini adı verilen Hükümetin önerisiyle Padişah tarafından atanan bir belediye başkanı bulunacak ve yine

⁷ Osman Usta, *Son Değişikliklere Göre Hazırlanmış 1580, 3030 ve 2972 Sayılı Kanunlar*, Ankara: Mahalli İdareler Derneği Yayınları, 1994, s.1.

⁸ Soydan, s.9.

⁹ İsmail Hakkı Ülkmen, *Mahalli İdareler Maliyesi Dersleri*, Ankara: AÜSBF Yayınları No. 103, Ajans Türk Matbaası, 1960, s.324.

atama yoluyla işbaşına gelecek oniki üyeden oluşan bir Şehir Meclisi olacaktır.¹⁰

Daha modern belediyeçilik arayışı, bir süre daha bu şekilde devam etmiş, bu arayışın sonunda 16 Ocak 1858 tarihli resmi tebliğle Altıncı Daire-i Belediye adı altında, ilk belediye teşkileti Galata ve Beyoğlu semtlerinde, doğrudan Bab-ı ali'ye bağlı olarak kurulmuştur.

1876 yılına gelindiğinde, Meşrutiyet ilan edilmiş ve yeni bir anayasa yapılmıştır. Kanunu Esasi adı verilen bu Anayasa'nın 112 nci maddesinde, "Belediye işleri Dersaadet ve taşralarda seçimle teşkil olunacak, dairei belediye meclisleriyle idare olunacak ve dairelerin nasıl kurulacağı ile görevleri ve üyelerinin seçilme usulü özel kanunla düzenlenecektir" hükmü ile gerek İstanbul'da ve gerekse taşrada kurulacak belediyelerin seçimle işbaşına gelecek meclislerce yönetilmesini, bunların kuruluş ve görevleri ile meclis üyelerinin seçim usulünün kanunla düzenlenmesi öngörülmüştür.¹¹

Buna istinaden İstanbul'un yönetimi ile ilgili olarak "Dersaadet Belediyesi Kanunu", taşra için de "Vilayet Belediye Kanunu" 1877 yılında çıkarılmıştır. 1912 yılında Dersaadet Belediye Kanunu yerine Dersaadet Teşkilatı Belediye Hakkında Kanunu Muvakkatı kabul edilmiştir. Buna göre; İstanbul'daki belediye daireleri kaldırılmış, yerine "belediye şubeleri" kurulmuştur. Şehremaneti Meclisi yerine "Encümen" kurulmuştur. Buna karşılık, Şehremininin atama yoluyla gelme esası korunmuştur. Bu kanun, 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanunu'nun kabulüne kadar yürürlükte kalmıştır.

3 Nisan 1930 günü kabul edilen 1580 sayılı "Belediyeler Kanunu" ile belediyeler kazanılan tecrübelerin de ışığında, modern ve fonksiyonel bir yapıya kavuşturulmuştur. Cumhuriyet dönemi, Türk Belediyeçiliğinin gelişme çağı olmuştur. 1580 sayılı "Belediye Yasası", belediyelerimize tüzel kişilik kimliğini getirdiği gibi idari ve ekonomik bağımsızlık da kazandırmıştır. Siyasal ve sosyal yönden halkın katılımı temin edilerek, yerel bir demokrasinin oluşması sağlanmıştır.

¹⁰ Dönmez, s.75.

¹¹ Dönmez, s.79.

1984 yılı Ocak ayında çıkarılan, 2972 sayılı Yasa ile mahalli idare seçimleri, yeni esaslara bağlanmıştır. 8 Mart 1984'te çıkarılan 195 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile, sınırları içinde birden fazla ilçe bulunan anakentlerde büyükşehir ve ilçe belediyelerin kurulması öngörülmüştür. Bu kanun Hükmünde Kararname, 27 Nisan 1984 tarihli 3030 sayılı kanunla kabul edilerek "Büyük Şehir Belediye" sistemi kesin şeklini almıştır. İstanbul, Ankara ve İzmir kentlerinde büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. 26 Mart 1984 tarihinde yapılan yerel seçimler, yeni düzenlemeye göre yapılmış ve Türkiye'de iki kademeli büyükşehir yönetimine geçilmiştir.¹²

1.3.3. Belediyelerin Organları

Belediyelerin organlarını, 1580 sayılı Belediye Kanununun 2'nci maddesi şu şekilde ifade etmektedir. "Belediye idaresi, belediye meclisi ile belediye encümeni ve belediye reisi ve muavinlerine, belediye şubeleri mevcut ise şube müdürlerine ve şube heyetlerine mevdudur."¹³

Buna göre, belediye tüzel kişiliğinin organlarından, Belediye Meclisi ile Belediye Encümeni müzakere ve karar organı, belediye başkanı ise, icra organını oluştururlar.

1.3.3.1. Belediye Meclisi

Belediye meclisi üyeleri, 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun hükümlerine uygun olarak belde halkı tarafından, 5 yılda bir yapılan mahalli idare seçimleriyle seçilirler. Görev süreleri 5 yıldır. Belediye tüzel kişiliğine tanınan yetkilerin tümü, bu mecliste toplanır. Bu nedenle diyebiliriz ki, belediyenin en yetkili organı belediye meclisidir.

Belediye meclislerinin üye sayısı, beldelerin nüfuslarına göre değişir. 2972 sayılı Kanun'un 5 inci maddesinin (b) fıkrasına göre, belediye meclisi üyelikleri için, her seçim çevresinde, seçilecek üye sayısı, son genel nüfus sayım sonuçlarına

¹² Dönmez, s.82.

¹³ Usta, s.1.

göre şöyle hesaplanır:¹⁴

<u>Nüfus Sayım Sonuçlarına Göre Yerel Nüfus</u>	Belediye Meclisi Üye Sayısı
Nüfusu 10.000'e kadar olan beldelerde	9
Nüfusu 10.001 'den, 20.000'e kadar olan beldelerde	11
Nüfusu 20.001 'den, 50.000'e kadar olan beldelerde	15
Nüfusu 50.001 'den, 100.000'e kadar olan beldelerde	25
Nüfusu 100.001 'den, 250.000'e kadar olan beldelerde	31
Nüfusu 250.001 'den, 500.000'e kadar olan beldelerde	37
Nüfusu 500.001 'den, 1.000.000'a kadar olan beldelerde	45
Nüfusu 1.000.001 'den fazla olan belediyelerde	55

Belediye başkanı aynı zamanda meclisin de başkanıdır. Meclisin belediye başkanından ayrı bir başkanı olmamakla beraber, meclis içinden başkan vekilleri vardır. Başkan vekilleri ve katipler, meclis bürosunu oluşturur.

1.3.3.2. Belediye Encümeni

Belediye organlarından ikincisi, belediye encümenidir. Belediye encümeni, belediyenin hem karar ve yürütme, hem de danışma organı niteliğindedir. Belediye encümeni, belediye başkanı, belediye hizmet birim başkanları ve seçilmiş üyeler olmak üzere üç değişik unsurdan oluşur. Seçilmiş üyeler, belediye hizmet birim başkanlarının oluşturduğu doğal üyelerin yarısını geçmemek fakat ikiden de az olmamak üzere belediye meclisi üyeleri arasından seçilir.

1.3.3.3. Belediye Başkanı

Belediye başkanları, çoğunluk usulüne göre, doğrudan doğruya halk tarafından beş yıl müddetle seçilir. Belediye tüzel kişiliğinin başı ve yürütme organı belediye başkanıdır. Belediye başkanı olmak için, belediye meclisi üyeliğine

¹⁴ Dönmez, s.121.

seçilme yeterliliğine sahip olmak yeterlidir. Ancak en az altı aydan beri, o belde de ikamet etmek şartı hariç tutulmuştur. Ayrıca, Belediye Kanununun 91 nci maddesine göre belediye başkanlığından düşmemiş olmak gerekir.

1.3.3.4. Belediye Teşkilatı Ve Personeli

Belediyelerin kendilerine yasalarla verilen hizmetleri yerine getirmek üzere, kendi teşkilatı ve personeli bulunur.

Memur istihdamı, 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'na ve buna bağlı mevzuata göre yürütülür. Söz konusu Kanun'un istihdam şekillerinden sözedilen 4 üncü maddesinde, "Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel, ve işçiler elleriyle gördürülür." hükmü yer almaktadır. Buna göre belediyelerde de, bu tasnife uygun olarak memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olmak üzere dört türlü istihdam şekli uygulanmaktadır.

Belediyelerdeki görevliler, o belediyenin büyüklük ve küçüklüğüne göre değişmektedir. Muhtevası geniş belediyelerde, hizmetin daha iyi yürümesi için genel sekreter, başkan yardımcısı ve değişik konularda danışmanlıklar istihdam edilebilir. Diğer birimler, memur, şef, müdür, daire başkanı gibi hiyerarşik statü çerçevesinde kamu hizmetini yürütürler.

Belediyelerin bürokratik yapısındaki hizmet birimlerinden bazıları şöyledir:¹⁵

- Yazı İşleri Müdürlüğü
- Özel Kalem Müdürlüğü
- Hesap İşleri Müdürlüğü
- İmar ve Planlama Müdürlüğü
- Hukuk İşleri Müdürlüğü
- Teftiş Kurulu Müdürlüğü,
- Fen İşleri Müdürlüğü,
- Temizlik İşleri Müdürlüğü,
- İtfaiye Müdürlüğü
- Personel Müdürlüğü

¹⁵ Gündal, s.66.

- Sağlık İşleri Müdürlüğü
- Mezarlık Müdürlüğü
- Emlak-İstimlak Müdürlüğü
- İşletmeler Müdürlüğü
- Satınalma Müdürlüğü
- Mesken Gecekondu Müdürlüğü
- Zabıta Müdürlüğü

Geniş çaplı bazı büyük belediyelerde ayrıca daire başkanlıkları kurulmuştur.

Bunlardan bazıları;

- Kontrol Daire Başkanlığı
- Sağlık İşleri Daire Başkanlığı
- Hesap İşleri Daire Başkanlığı
- Personel Daire Başkanlığı
- Fen İşleri Daire Başkanlığı

Belediyelerde, hizmetin daha iyi ve sağlıklı yürütülmesi amacıyla, birim amirleri genel sekreter yardımcılara, genel sekreter yardımcılara genel sekretere, genel sekreter başkan yardımcılara, başkan yardımcılara belediye başkana bağlanarak, teşkilat organizasyonu oluşturulur.

1.4. MERKEZİ YÖNETİM VE BELEDİYE YÖNETİMİ ARASINDAKİ HİZMET BÖLÜŞÜMÜNÜN UYGULANIŞI

Hizmetlerin merkezi ve yerel yönetimler arasındaki bölüşümünü, her zaman ve her yerde geçerli olabilecek kesin kriterlere göre düzenlemek pek mümkün değildir. Ancak buna rağmen pek çok ülkede, öteden beri bazen sadece yerel yönetimler tarafından, bazen de merkezi yönetimler tarafından yapılan ortak hizmetler vardır.

1.4.1. Merkezi Yönetimle Ortaklaşa Yapılan Hizmetler

Bazı hizmetler hem merkezi, hem de yerel yönetimler tarafından görülür.

Bunların başlıcaları şunlardır.

- **Bayındırlık ve İmar Hizmetleri**

Karayolu, köprü, baraj ve liman gibi büyük altyapı tesisi niteliğindeki hizmetler, merkezi yönetim tarafından görülmekte; kentiçi ve dışı il yolları, meydan, park yeşil alan yapım ve onarımı gibi daha küçük altyapı hizmetleri ise, belediyelerin görevleri arasında bulunmaktadır .

- **Sağlık Hizmetleri**

Sağlık hizmetleri, ülkemizde merkezi yönetimin görevleri arasına girmektedir. Oysa, bu hizmet yerel olmak dumundadır. Yerel yönetimler, bu konuda sadece yönlendirilmeli, sağlık politikasının tesbiti merkezi idarenin, uygulama ise yerel idarenin olmalıdır. Bu konuda diğer yerel ve gönüllü kuruluşların katkıları da sağlanmalıdır.

- **Eğitim Hizmetleri**

Faydasının genellikle bölgesel olduğu kabul edilen ilk öğretim hizmetleri bir çok ülkede yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca kültüre katkısı bulunan tiyatro, konservatuar, kütüphane, müze ve benzeri hizmetler de hem merkezi hem de yerel yönetimler tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilir. Türkiye'de eğitim politikasının tesbiti ve yürütülmesi merkezi yönetimin görevidir. İl özel idareleri sadece ilk öğretim yatırımlarına katkıda bulunmaktadır.

- **Sosyal Yardım Hizmetleri**

Günümüzde sosyal yardım hizmetleri genellikle merkezi yönetimce yapılmaktadır. Yerel yönetimler ise, kendi bölgelerindeki fakir ve kimsesizlere, imkanları oranında arazi v.b. yardımlar yapmaktadır. Yerel yönetimlerin bu konudaki görev ve yetkileri genişletilmeli ve gerekli kaynakla donatımları sağlanmalıdır.

1.4.2. Belediyeler Tarafından Görülmekte Olan Hizmetler

Özellikle belde sakinlerinin yararlandıkları günlük hizmetlerin, toplum hayatının huzur içinde geçmesi için, adil ve kaliteli olarak verilmesinin önemi büyüktür. 1580 sayılı Kanununun 15 maddesinde belirtilen 76 fıkra hizmetten, başlıcaları şunlardır;¹⁶

- İmar planı yapımı ve uygulaması,
- Çöp toplama hizmetleri,
- İtfaiye hizmetleri,
- Kanalizasyon hizmetleri,
- Mezbaha ve balıkhane hizmetleri,
- Modern haller kurulmasıyla ilgili hizmetler,
- Kent içi ulaşım hizmetleri,
- Bahçe ve parkların düzenlenmesiyle ilgili hizmetler,
- Kent içi su, gaz, elektrik teminine ilişkin hizmetler,
- İmar faaliyetleri ile ilgili, yapı kontrolü ve benzeri hizmetler,
- Oto-park hizmetleri,
- Mezarlık hizmetleri,
- Eğlence ve istirahat yerlerinin, temizlik kalite ve fiyat kontrolüne ilişkin hizmetler,
- Yiyecek ve içecek maddelerinin, temizliği ve fiyatlarının kontrol edilmeleriyle ilgili hizmetler,
- Nikah ve cenaze işleri ile ilgili hizmetler,
- Semt sahası, oyun alanları, yeşil alan ve parkların yapımı,
- Belde esenliği ve düzenini sağlama (zabıta),
- Konut ve yapı malzemeleri üretimi,
- Eğitim, kültür ve sanat hizmetleri vs. gibi.

Bu hizmetlerin yeterince görülmemesi, kentte yaşayanların huzur ve sükununu yok edebileceğinden günlük hayat üzerinde etkileri çok büyüktür .

3.4.1930 tarihli ve 1580 sayılı Belediye Kanunu, belediyelerin görevlerini

yukarıda özetlediğimiz gibi liste halinde vermekle beraber, 19 uncu maddesinde "Belediye idareleri kanunun kendilerine tahmil ettiği vazife ve hizmetleri ifa ettikten sonra belde sakinlerinin müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tesviye edecek her türlü teşebbüsâtı icra ederler."¹⁷ hükmü gereği, genel ifade ile belediyelere ortak ve çağdaş ihtiyaçların karşılanması için girişimde bulunabilme yetkisi vermiştir.



¹⁶ Soydan, ss.83-102.

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

2.1.KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Bu kısımda, Toplam Kalite Yönetimi kavramına kadar geçen süreç içinde, kalite kavramının katettiği evreler ile bu bağlamda tarihsel gelişimi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Kalite Kavramı

Yaklaşımın öncülerinden Juran'a göre Kalite; müşteri tatminini artırmaya yada müşteri isteklerini karşılamaya yönelik ürünü gerçekleştirmektir.¹⁸

Kalitenin sağlanması, müşteriyi temel çıkış noktası olarak kabul etmekle gerçekleşebilir. Burada önemli olan, müşterinin gerçekte ne istediğinin neye ihtiyacı olduğunun ve sunulan ürün/hizmete ne ödeyebileceğinin iyi saptanmasıdır. Bütün bu bilgilerin ışığında kaliteyi aşağıdaki gibi tanımlamak uygun olacaktır.

Kalite, tüketicilerin yada kullanıcıların ihtiyaç ve beklentileri ile, üretilen ürün veya hizmetlerin bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme veya aşabilme yeteneğidir.¹⁹

Kalite, bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.(EOQC)

Bir ürün yada hizmetin kaliteli olup olmadığının belirlenmesinde, işletmelerin ve tüketicilerin dikkate aldığı bir kısım boyutlar vardır. Kaliteyi oluşturan bu boyutları başlıca sekiz grupta toplayabiliriz.²⁰

¹⁷ Soydan, s.231.

¹⁸ J.M. Juran, *Juran On Leadership For Quality*, Canada: Collier Macmillan Inc., 1989, s.15.

¹⁹ Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Eskişehir: AÖF Yayınları No:521, 1998, s.320.

²⁰ Koparal ve Berberoğlu, ss.319-320.

- **Performans:** Bir ürün yada hizmete bulunması gereken birincil özellikler. Örnek olarak, otomobil hızı veya televizyon ekranının görüntü niteliği gibi.
- **İkincil Özellikler:** Bir ürün yada hizmetin, çekiciliğini sağlayan ikincil özelliklerdir. Örnek olarak, bir otomobilin kurşun geçirmez penceresi gibi.
- **Güvenilirlik:** Bir ürünün belirgin bir süre boyunca arızalanmadan çalışma olasılığı veya hizmetin doğru ve dürüst olarak sunulmasıdır.
- **Uygunluk:** Bir ürün yada hizmetin tasarım ve faaliyet özelliklerinin belirlenen standartlara uygunluk derecesidir.
- **Dayanıklılık:** Bir ürün yada hizmetin yaşam süresidir.
- **Servis:** Tamir etme hızı ve kolaylığıdır.
- **Estetik:** Bir ürün yada hizmetin görünümü, kokusu, tadı ve yarattığı duygular, kısaca ürünün albenisidir.
- **Algılanan kalite:** Ürün yada hizmetin tüketiciler tarafından algılanan kalitesidir.

Kalite kavramı ile ilişkili kavramlar ise ISO tarafından 1986 yılında yayınlanan ISO 8402 (Quality - Vocabulary; Kalite -Sözlük) standartında şu şekilde verilmiştir;²¹

Madde 3.1- Kalite: Bir ürün ya da hizmetin, belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama becerisine dayanan özelliklerinin ve karakteristiklerinin toplamıdır .

Madde 3.3 - Kalite Halkası ya da Kalite Spirali: Gereksinimlerin belirlenmesinden, karşılanıp karşılanmadıklarının değerlendirilmesine kadar çeşitli aşamalarda, bir ürün ya da hizmetin kalitesini etkileyen birbiri ile ilişkili faaliyetler için kavramsal modeldir.

Madde 3.4 - Kalite Politikası: Organizasyonun üst yönetimi tarafından, kalite ile ilgili olarak açıklanan genel kalite amaçları ve yönüdür. Kalite politikası, kuruluş politikasının bir unsurunu oluşturur.

²¹ Rıdvan Bozkurt, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", *Verimlilik Dergisi*, 1996/Özel Sayı II Basım, 1996, ss.173-175.

Madde 3.5 - Kalite Yönetimi: Genel yönetim fonksiyonunun, kalite politikasını belirleyen ve uygulayan bölümüdür. Kalite yönetimi stratejik planlarla, kaynakların tahsisi ve kalite planlama, operasyonlar ve değerlendirmeler gibi diğer sistematik kalite faaliyetlerini kapsar.

Madde 3.6 - Kalite Güvencesi: Bir ürün ya da hizmetin, daha önceden belirlenmiş gereklilikleri karşılamada yeterli güveni sağlaması için, gerekli olan bütün planlı ve sistematik faaliyetlerdir. Belirlenmiş gereklilikler kullanıcının gereksinimlerini bütünüyle yansıtmadıkça, kalite güvencesi sağlanmış olmayacaktır. Kalite Güvencesi, gerçekleştirme sorumluluğu imalatçıya ait olan ve müşteri ile satıcı (imalatçı) arasında yapılan resmi olmayan bir sözleşmeye benzer. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi, imalatçının müşterinin istek ve beklentilerinin yerine getirilmesini garanti altına alacak olan bir Kalite Güvence sistemini kurmasına bağlıdır. Sistemin vereceği güvencenin hedefi ise; firmanın satmış olduğu ürünlerde müşterisinin beğenisini kazanarak, yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde bu ürünün de güvenle satın alınmasını sağlayan bir kalite imajı yerleştirmektir. Bu ise rekabet gücünün değişik bir cümle ile ifade edilmesinden başka bir şey değildir. Dolayısıyla TKY'nin hedefi; kalite güvencesini sağlayarak rekabet gücünü korumak ve güçlendirmek şeklinde de ifade edilebilir.²²

Madde 3.8 - Kalite Sistemi: Kalite yönetiminin uygulaması için gerekli olan organizasyonel yapı, sorumluluklar, prosedürler, süreçler ve kaynaklardır.

Madde 3.9 - Kalite Planı: Belirli bir ürün, hizmet, sözleşme ya da proje ile ilgili olan özel kalite uygulamaları, kaynaklar ve faaliyetler dizisini gösteren bir dokümandır.

Madde 3.12 - Kalite Sisteminin İncelenmesi: Üst yönetim tarafından, kalite sisteminin kalite politikasına ve değişen durumlardan kaynaklanan yeni hedeflere uygunluğunun ve durumunun formal olarak değerlendirilmesidir.

²² Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s.58.

Madde 3.14 - Muayene: Bir ürün ya da hizmetin bir ya da daha çok karakteristiğinin ölçülerek incelenmesi, test edilmesi ve sonuçların uygunluğunun belirlenmesi açısından daha önceden belirlenmiş gerekliliklerle karşılaştırılmasıdır .

Madde 3.20 - Uygunsuzluk: Daha önceden belirlenmiş gerekliliklerin karşılanamamasıdır.

Madde 3.21 - Kusur: Amaçlanan kullanım gerekliliklerinin karşılanamamasıdır. Uygunsuzluk ve kusur arasındaki temel fark şudur; belirlenmiş olan gereklilikler, amaçlanan kullanım gerekliliklerinden farklı olabilir.

Madde 3.22 - Spesifikasyon: Ürün ya da hizmetin, uymak zorunda olduğu gerekliliklerin açıklandığı dokümandır.

2.1.2. Kalite Kontrol Kavramı

Yine kalite yaklaşımının öncülerinden A.V.Feigenbaum, “kontrolü” şu şekilde tanımlamaktadır; Kontrol, yönetsel faaliyetlerde yetki ve sorumluluğun belli hedefler doğrultusunda dağıtılmasıdır.²³ Yöneticilerin, yetki ve sorumluluğu devrederek ayrıntılarla zaman kaybetmeden sonuçları inceleyerek, hataları düzeltici doğru kararları zamanında alması kontrolü güçlendirecektir.

ISO tarafından 1986 yılında yayınlanan ISO 8402 (Quality - Vocabulary; Kalite - Sözlük) standartında kalite kontrol şu şekilde ifade edilmiştir;²⁴

Madde 3.7 - Kalite Kontrol: Kalite gerekliliklerini karşılamak için kullanılan operasyonel teknikler ve faaliyetlerdir.

Kalite kontrol, ürün veya hizmetin kalitesini sağlamak için yapılan son muayene ve testler anlamına gelmesine rağmen, günümüzde kalite kontrol kavramı ile

²³ Armond.V. Feigenbaum, **Total Quality Control**, 3 rd Edition, New York: McGraw Hill Book Company, 1983, s.14.

²⁴ Bozkurt, s.174.

asıl anlatılmak istenen, bir işletmede yer alan bütün bölümlerin, (Üst yönetim, üretim, tasarım, personel, satış, planlama, servis) kalite hedefleri doğrultusunda yaptıkları ortak çalışmalarının neticesidir.

Kalite kontrol fonksiyonu 4 ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir;²⁵

1-Standartların Kurulması: Bu aşamada tepe yönetiminin politikaları, tüketici istekleri ve teknolojik olanaklar göz önüne alınarak mamul kalitesini doğrudan ilgilendiren maliyet, güvenilirlik ve performans standartlarını oluşturur.

2-Uygunluk Sağlanması: Üretilen mamulün kalite özelliklerinin, daha önceden saptanan standartlara uygunluğunun sağlanması.

3-Düzeltilici Kararların Alınması: Standartlardan, tolerans limitleri dışına taşan saptamalar meydana geldiğinde, gerekli düzeltici önlem ve kararların alınması.

4-Geliştirme Çalışmaları: Kalite ile ilgili maliyet, güvenilirlik ve performans standartlarının geliştirilmesi, yeni yöntem ve teknolojik olanakların araştırılması.

Kısaca kalite kontrol, üst kademe yöneticilerinden işçilere kadar, tüketici isteklerinin belirlenmesinden satış sonrası hizmetlere kadar, üretimin her aşamasında yer alan faaliyetler topluluğudur.

2.1.3. Toplam Kalite Kontrol Kavramı Ve Amaçları

Toplam kalite kontrol kavramı, Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atıldı. Dr. Armand V. Feigenbaum'a göre, Toplam Kalite Kontrol; " bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem" olarak tanımlanabilir. Toplam kalite kontrol, tedarik, pazarlama, tasarım, imalat, muayene, tedarik ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere, bütün bölümlerin katılımını gerektirir.²⁶

²⁵ Bülent Kobu, *Endüstriyel Kalite Kontrol*, İstanbul: Önsöz Basım ve Yayıncılık Koll. Şti, 1981, s.14.

²⁶ Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, İstanbul: Kalder Yayınları No: 7, 1995, s.92.

Toplam kalite kontrol anlayışında önemli olan işletme içindeki tüm birimlerin, müşterinin talepleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Bu anlayış, müşterinin ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamayı amaç edinen bir yaklaşım olduğu kadar, **müşteri kavramı** da işletme içindeki veya dışındaki tüm kişilerin tatmin olduğu bir sistem olarak algılanmaktadır. Toplam kalite kontrol yaklaşımı; kalite sağlama, kaliteyi devam ettirme ve kalite iyileştirme çabalarını bütünleştiren bir sistemdir.²⁷

Kısaca Toplam Kalite Kontrol, bütün bölümlerdeki her bir elemanın kalite kontrolü öğrenmesi, uygulaması ve çalışmalara katılması demektir. Üretilmiş bir malın bulunmadığı hizmet sektöründe Toplam Kalite Kontrol sunulan hizmetin güvenilir olması demektir. Yeni mevduat hesapları, yeni sigorta sözleşmeleri yada yeni vergi toplama teknikleri gibi yeni hizmetler geliştirirken, kalite sağlanmalıdır.

Aşağıdaki maddeler Toplam Kalite Kontrolün amaçlarının ne olduğuna dair daha iyi fikir verir, fakat bütünüyle içermez. Toplam Kalite Kontrolün elemanı olan önemli birçok amaç vardır.²⁸

- **Devamlı ilerleme:** Kalite ile müşterilere daha iyi servis arzusu, devamlı olmalıdır ve kesinlikle bitmemelidir. Rakipler, daha iyi servis üretimi müşteriler ise, daha iyi servis arayışı içindedirler. Gelişim çalışmalarının azalması, rekabet avantajlarının azalmasına ve müşteri tatmininin gerilemesine neden olur.
- **Rekabet Karşılaştırması:** Şirketlerdeki veya diğer organizasyonlardaki temel amaç, üretim yada hizmette en iyisi olma ve daha sonra da kendi organizasyonunu geliştirmesidir.
- **İşçi yetkilendirme:** İşçilere, gelişim için sorumluluk vermek ve onların gelişimi için değişiklikler yapmak, işçiler üzerinde güçlü motivasyon etkisi oluşturur ve işe en yakın olanlar tarafından karar verme yetkisi ile de problemler ve çözüm yolları hakkında hatırı sayılır bir iyileştirme imkanı sağlanır.

²⁷ Koparal ve Berberoğlu, s.321.

- **Takım Yaklaşımı:** Problemlerin çözümünde takım oluşturmak, işbirliği sağlamak, grup düşüncesi avantajını, tüm insanların katılımını, işbirliği ruhunu ve işçiler arasındaki değerlerin paylaşımını sağlar.
- **Alet Bilgisi:** Organizasyondaki herkes, kalite kontrolünün kullanımı ile ilgili gelişmiş aletler konusunda eğitilirler.

2.1.4. Kalite Ve Yönetim Anlayışlarının Tarihsel Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi kavramını anlamak için bu kısımda, önce kalite kavramının, daha sonrada yönetim kavramının tarih sahnesindeki gelişimleri ele alınarak, Toplam Kalite Yönetimi kavramına gelinceye kadar geçen sürecin kronolojik gelişmeleri özetlenmiştir.

2.1.4.1. Kalite Kontrolün Gelişme Süreci

Kalite anlayışı, insanların var oluşundan beri süre gelmektedir. Kalite ile ilgili kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi kanunlarının 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır. "Eğer bir inşaat ustası, bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmazsa, ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur."²⁹ Hammurabi kanunlarının da gösterdiği gibi en iyiye, en mükemmele ulaşmak istek ve arzusu insanoğlunda eski çağlardan beri varola gelmiştir.

Kalite alanındaki ilk gelişmeler, bir işçi yada çok az sayıda bir işçi grubunun tüm ürünün imalatından sorumlu olmasıyla başlamıştır. Bu dönemde, işi yapan her işçi, yaptığı işi tamamen kendisi kontrol etmektedir. 1900'lerin başlarında ise, modern fabrika kavramı ortaya çıkmıştır.³⁰

İşte bu dönemde Endüstri Mühendisliğinin kurucusu sayılan F. Taylor, fabrikalarda, yönetimde Rasyonel İnsan döneminin varsayımlarına dayanan bir üretim yönetimi sisteminin uygulanmasını önerdi. Taylor'un yönetim sistemini tanımlayan en karakteristik özellik, aşırı iş bölümüne dayanmak ve çalışanlara

²⁸William J. Stevenson, *Production/ Operations Management*, 4. Edition, Boston: Irwin Company, 1993, s.104.

²⁹ Muhittin Şimşek, *Kalite Yönetimi*, İstanbul: MÜ.Eğitim Fakültesi Yayınları No:584, 1996, s.6.

³⁰ Kopal ve Berberoğlu, s.318.

birer makine gözüyle bakmak şeklinde özetlenebilir. Yani nasıl ki, makinelerden beklenen iş belli ise, insanlar da görev tanımlarında yazılı olanlara göre çalışmalıdırlar, ve onlardan bunun ötesinde başka bir şey beklenmemelidir. Bu dönemde işbölümü gereği, Kalite Kontrol sorumluluğu imalattan ayrıldı, benzer işleri yapan işçilerin bağlı olduğu, ustabaşlarına verildi.³¹ Seri üretim modeli, gelişmiş ülkelerde tüketicinin çok üzerinde bir üretim fazlasına neden olmuştur.

Genelde Taylorizm, otomotiv endüstrisinde ise Fordizm olarak adlandırılan seri üretim modeli, ölçek ekonomisi ile birim maliyetlerini düşürmeyi ve müşterinin yeterli bulabileceği kalitede standart bir mamulü pazara sürmeyi amaçlamıştır.³²

I. Dünya Savaşı yıllarında imalat sistemlerinin daha karmaşık hale gelmesiyle birlikte, çok sayıda işçinin bir usta başına rapor vermesinde zorluklar yaşanınca, bu yaklaşım da terk edilmiş ve görevleri, sadece yapılan işi kontrol etmek olan Muayeneciler tayin edilmiştir.

1930'lu yıllarda Dr. W.A. Shewhart tarafından başlatılan İstatiksel Kalite Kontrolü (İKK) ise ilk kez Bell Laboratuvarlarında, daha sonra giderek yaygınlaşan kütle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ABD ve İngiltere gibi bir çok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başlamıştır.

Kalite kontrol anlamındaki asıl gelişmeler, dünyanın 20. yüzyılın ikinci yarısına doğru yaşadığı II. Dünya Savaşı ve sonrasındaki gelişmelerin etkisi ile gerçekleşmiştir. II. Dünya savaşı sonrasında önem kazanan kalite kavramı olgusu, ilk olarak üretime yönelik mallar düşünülerek ortaya çıkmıştır. Kalite, üretim mallarının kalitesinin, ölçülebilir özelliklerinin bulunmasından dolayı benimsenmiştir.³³

³¹ Yenersoy, s. 45.

³² Ali Rıza Orçunus, "Rekabetçi Yönetim Ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli", Verimlilik Dergisi, 1996/Özel Sayı II Basım, 1996, s.67.

³³ Feigenbaum, s.7.

1950'lerin sonlarında kalite kontrol bölümleri oluşturulmaya başlanmış ve rekabetin hızlanmasıyla, 1960'lı yıllarda Japonya'da Toplam Kalite Kontrol düşüncesi ortaya çıkmıştır.³⁴

Toplam Kalite Kontrolü yaklaşımını kullanarak, başarılı sonuçlarını ortaya koyanlar ise Japon'lar oldu. 1962 yılında, Ishikawa, Feigenbaum'un TKK anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrol" adını vermiştir.³⁵

Bugün ise TKK, sadece "Kalite Geliştirme" amacıyla kullanılan bir yaklaşım olmaktan ziyade, "Firma Kalitesini" simgeleyen, bir "Yönetim Kontrol" sistemi olarak kabul edilmekte ve daha çok, "Toplam Kalite Yönetimi" adı ile anılmaktadır.

TKY konusundaki bu tarihi gelişmeler kronolojik olarak kısaca şöyle özetlenebilir;³⁶

- İş yapanın kaliteyi kontrol etmesi(19.yy'ın sonuna kadar)
- Ustabaşı (formen)dönemi (20.yy'ın başları)
- Ürünlerin bir grup tarafından meayene edilmesi(1.Dünya savaşı sonrası)
- İstatiksel Proses Kontrol
- Toplam Kalite Kontrol (1960'lardan sonra)
- Toplam Kalite Yönetimi(1980'lerden sonra)

Aşağıda, toplam kalite yönetiminin oluşması için kalite, üretim ve yönetim kavramlarının tarihsel perspektifdeki gelişme süreçleri bir tablo şeklinde sunularak bu üç kavramın, tarih sahnesinde birbirlerini nasıl etkileyerek geliştikleri gösterilmeye çalışılmıştır.

2.1.4.2. Yönetim Biliminin Gelişme Süreci

Yönetim biliminde ilk basamak 1900'lü yıllarda Weber'le başlayan "Rasyonel İnsan" dönemidir. Bu dönemde, brokrasinin kuralları geçerlidir. Yönetimin her

³⁴ Koparal ve Berberoğlu, s.318.

³⁵ Yenersoy, s. 45.

işlevinde kurallar ve standartlar uygulanır. Yönetim, insana bir makine gibi bakmaktadır ve X teorisi benimsenir. Yani, ortalama insan kaytarmaya meyillidir. Kontrol edilmelidir.

Bu görüş 1927 yıllarında başlayan "Sosyal İnsan" (İrrasyonel İnsan) döneminde, büyük eleştirilere maruz kalmıştır. Bu dönemin, en dikkati çeken çalışmalarından birisi, Elton Mayo'nun, birlikte çalışan küçük grupların oluşturduğu takım ruhunun verimliliği büyük ölçüde artırdığını, hatta bunun fiziksel çevre koşullarının ve maddi teşviklerin yarattığı verimlilikten, çok daha güçlü bir unsur olduğu sonucunu çıkarttığı, grup psikolojisi araştırmalarıdır.³⁷

1950-1960 yıllarında Mc Gregor, Argyris, Herzberg ve Maslow gibi bilim adamlarının çalışmalarında, özellikle Mc Gregor'un Y teorisinde olduğu gibi, insan unsuruna verilen önem ve değer vurgulanmaktadır.³⁸

İnsan veya endüstriyel hümanizma olarak da anılan bu hareketin, günümüze kadar devam eden ikinci safhası, katılımcı yönetim ilkelerinin ortaya atıldığı, yönetim ve liderlik tarzlarının tartışıldığı bir dönem olarak gelişmiştir.

Bu dönemde, üzerinde durulan önemli kavramlardan birisi Durumsallık Yaklaşımı'dır. Bu kavram, gerek organizasyon sistemi olarak ve gerekse yöneticilik ve liderlik tarzları olarak ele alınabilir. Organizasyonlar sürekli olarak değişen dış koşullarda, hayatta kalmayı başarabilmek için, tıpkı bir canlı organizma gibi uyum sağlayabilmeli ve değişen durumlara ayak uydurabilmelidir. Dolayısıyla statik yapıların sürekli değişmesi, görevlerin yeniden düzenlenmesi gerekir. Bu yaklaşım, tipik olarak bir sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı ayrıca, organizasyondaki işlevlerin birbiriyle olan ilişkileri üzerinde durmuş, işlevlerin, tıpkı bir insanın organlarının; beynin kumandası altında uyum içinde çalışması gibi, eşgüdüm altında yönetilmeleri gereğini ortaya koymuştur.

³⁶ Ayşe Gökçümen ve diğerleri, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, İstanbul: Kalder Yayınları No:27, 1999, s.29.

³⁷ Yenersoy, s. 41.

³⁸ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş, Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996, s.42.

Bu kapsamda, yöneticilik ve karar verme tarzlarında da ilgi çekici öneriler ortaya atılmıştır. Örneğin Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı bunlardan birisidir. Bu yaklaşıma göre lider veya yönetici, duruma göre otokratik, duruma göre danışmalı, duruma göre de tam demokratik davranmalıdır. Yönetimin bilimindeki son gelişmeleri ise, "Kültür Değişikliği" kavramı içinde toplamak mümkündür.³⁹

Tablo 1

Toplam Kalite Yönetimi Gelişim Süreci⁴⁰

Kalite Kavramının Gelişme Süreci	Üretim Kavramının Gelişme Süreci	Yönetim Kavramının Gelişme Süreci
Üreten kaliteyi de kontrol ediyor	İnsanın kendisi için ürettiği dönem	
	Üreticinin tüketici ile tanışması	
	Araya tüccarların girmesi	
	Loncalar (13.-18.yy)	
	Endüstri devrimi	
Ustabaşı(formen) kaliteden sorumlu	Endüstriyel standartlaşma (1900) iş bölümü Taylorizm (X teorisinin endüstriye uyarlanması)	Weber'in rasyonel insan teorisi(x teorisi)
Muayeneciler ürünü iyi ve kötü olarak ayırıyor	I.Dünya savaşı Üretimde artış Üretim sistemlerinde karmaşıklık	Mc Gregor'un İrrasyonel insan teorisi(y teorisi)
		Mayo :küçük grupların yaratıcılığı
Shewart: İstatiksel Kalite Kontrol		
Deming - Juran İstatiksel Proses Kontrol	II.Dünya savaşı Üretimde artış hızı çok yüksek, teknoloji hızla ilerlemekte.	Maslow: İhtiyaçlar hiyerarşisi Endüstriyel hümanizma.
Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol (1957)		Yönetimde sistem yaklaşımı
Ishikawa Firma çapında kalite kontrol (1962)		Yönetimde kültür değişikliği

↓ ↓ ↓

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

³⁹ Yenersoy, s. 43.

⁴⁰ Gökçümen ve diğerleri, s. 30.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Toplam kalite kontrol anlayışı, işletme çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak başlamış, tüm işletmeye ve işletme kültürüne yansımış, başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve böylelikle toplam kalite yönetimi olarak adlandırılmaya başlanılmıştır.⁴¹

Yukarıda da bahsedildiği şekliyle Toplam Kalite Kontrol'ün doğduğu yer ABD'dir. Ancak bu kavramın kalite kontrolüde aşır, bir Yönetim Kontrol Sistemi haline gelmesi ve kalitede mükemmelliğe gidişin tek yolu olarak kabul edilmesi Japonya'nın eseridir.

Toplam kalite yönetimi 3 temel kavramdan oluşmaktadır. Bunlar;

Toplam: Üretimden tüketime kadar herkesin ilgilendiği olaylar ile örgütün bütünsellik yaklaşımı çerçevesinde tamamı,

Kalite: Müşterileri isteklerinin ötesine geçmek ve müşterilerin yaratıcılığında faydalanmak, ihtiyaçlarını en düşük maliyetle ve sürekli karşılamak, kısaca müşterinin istediği,

Yönetim: Bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü yada üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve astlarına hedef gösterip, hedefe nasıl ulaşılabileceğini kendilerine bırakan, katılımcı liderlik olarak açıklanabilir.

Bu kavramları birleştirdiğimizde toplam kalite yönetiminin, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında,

⁴¹ Fırat Akdere ve diğerleri, **Toplam Kalite Yöntemi Tanımı ve İlkeleri Toplam Kalite Yöntemi Türkiye Perspektifi**, İstanbul: Üniforman Matbaacılık,1994, s.18.

yönetiminin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim sistemi olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi, günümüz rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda geleneksel kalite kontrol tekniklerinin kalite yönetimi noktasına, yönetim tekniklerinin de yönetimde sistem yaklaşımına kadar uzanan yolda sürekli değişerek yönetimin kalitesini artırma yönünde sürekli iyileşme göstermesi ve bu iki tekniğin sunulan kalitenin gelişmesi için bütünleşmesi ile doğmuştur.

Müşterinin isteği doğrultusunda doğru üretimi, ilk icraatında yapmayı ve bunu her icraatında tekrarlamayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun bir bütün olarak sinerjisini ve etkinliğini ortaya koymasını sağlayan, esnekliğe ulaşmayı ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir yönetim şeklidir.

Yukarıda anlatılanların ışığında, kısaca **Toplam Kalite Yönetimi**, “liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetiminde, sürekli gelişmeyi, sürekli eğitimi, müşteri odaklılığı, katılımcılığı ve sıfır hatayı esas alarak, her alanda kaliteyi geliştirmeyi amaçlayan, yönetim anlayışıdır.”

3.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Kuruluşlardaki bir birey, grup, birim ve proses, kendinden bir sonraki aşama ve prosesi “müşteri” kabul etmeli ve üretim/hizmetini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin, birbiriyle ilişkili ve iletişimli bir çok birimden oluştuğu göz önüne alınırsa, bu faaliyetlerin sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme temelde yönetimin görevidir. Kuşkusuz böyle bir yönetim anlayışı, klasik anlayıştan farklıdır ve farklı bir yaklaşım olarak “toplam kalite yönetimi” adını almaktadır.⁴²

Bu yaklaşımda temel düşünce, kalitenin herkesin işi olduğu ve yapılan işlerin ne kadar başarılı olursa olsun, daha iyisinin yapılabileceği fikrinin

⁴² Koparal ve Berberoğlu, s.318.

benimsenmesidir.⁴³

TKY'de etkinliğin en önemli yatırımlarından biri, "hata ortaya çıkmadan önle" anlayışıdır. Gerçekte, TKY'de etkinlik "önlem almak" demektir. Temel yaklaşım önlemeye dönüktür. Bu durumda esas olan satıştan tasarıma, imalattan montaja kadar her aşamada ve tüm birimlerde hata yapmamak ya da her işi ilk seferde doğru yapmaktır.⁴⁴

Dolayısıyla toplam kalite yönetiminde başarılı olabilmenin yolu, her şeyden önce bir işletmede olması muhtemel hataları görerek, bu hataların oluşmaması için gerekli girişimleri yaparak kaliteyi yükseltmeyi amaçlayan bir anlayışı ortaya koymaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Sistem bütünlüğü içinde, bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, yani bütünüyle örgüt kültüründe sürekli gelişim için, değişimi esas alan bir felsefedir.⁴⁵

Toplam kalite yönetimi, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede, yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken, "kalite-maliyet-hız-verimlilik-kar" ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Rekabetçi bir yapılanmayı, sahip olduğu felsefe ve ilkeler çerçevesinde en iyi karşılayan model TKY'dir. TKY, geleceğe yönelik tüm karar ve değerlendirmelerde, rekabet gücü unsurlarına dayanmaktadır. Böyle bir anlayış sonucunda, yüksek kaliteli ürünler, düşük fiyattan pazara sürülmekte, pazarın rekabet gücü sağlanarak uzun vadede kazançlı çıkılmaktadır. Toplam kalite yönetiminde hem süreç, hemde beşeri unsurların temel misyonu "değişimi

⁴³ Sumru Tümer, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", *Verimlilik Dergisi*, 1996/Özel Sayı II Basım, 1996, s.48.

⁴⁴ Sebahat Bayrak, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Anlayışı", *Verimlilik Dergisi*, 1997/4, s.88.

⁴⁵ Zühal Akal, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, 1996/Özel Sayı II Basım, 1996, s.85.

yönetebilmek ve en iyi kalite"ye ulaşabilmektir.⁴⁶

Bu anlamda, daima en iyi kalitenin aranmasından, gerçekleştirilmesine kadar örgütteki herkes sorumludur. Bu felsefe malı arzedenlerden, müşterilere kadar genişler. Gerçekte, TKY'de müşteri odak noktasıdır ve müşteri tatmini, itici bir güçtür. Yaklaşımın öncülerinden Juran'a göre kalite, müşteri tatminini artırmaya ya da müşteri isteklerini karşılamaya yönelik ürünü gerçekleştirir.⁴⁷

Toplam kalite yönetiminin önemli bazı noktaları da şu şekilde özetlenebilir.⁴⁸

- Kalite teknik bir fonksiyon, bölüm yada bilinçlenme programı değildir.
- Toplam kalite yönetim, sistemi topyekün ve eksiksiz olarak işletme çapında ve tedarikçilerle bağlantılı şekilde uygulanacak hareket noktası müşteri olan, sistematik bir süreçtir.
- Kalite, bir mühendis, pazarlamacı ya da satıcının değil, müşterinin beklentisi ve sürekli yükselen bir müşteri talebini simgelemektedir. Bu anlayış uzun vadede, pazarın liderliğini yapmanın uluslararası bazda kalite liderliğinden geçtiğini de vurgulamaktadır.
- Kalite ve maliyet birbirini tamamlar, ürün ya da hizmetin en hızlı vasıtalarla ucuz ve kârlı olarak müşteriye sunulmasını sağlar.

3.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Görüşleri

Toplam Kalite Yönetim sisteminin baz aldığı temel görüşler, aşağıda özetlenmiştir;⁴⁹

- TKY, gelişime yönelik sürekli değişimi temel alır, başarısı değişimden geçer. Bu değişim yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitimle sağlanır.
- TYK, sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin öncelikleri kuruluşun rekabet üstünlüğü kazanması, sürekli büyümesi, olanaklarının artırılması ve

⁴⁶ Mahmut Tekin, *Üretim Yönetimi*, C.2 Gel.ve Değ. 3.Baskı, Konya: Arı Yayıncılık, 1996, s.142.

⁴⁷ J.M.Juran, *Juran On Leadership For Quality*, s.15.

⁴⁸ Atik Kulaklı, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: 4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler, 1996, s.739.

⁴⁹ Akal, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri", ss.85-87.

artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim-işgören-sendika ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı bir işbirliğidir.

- TKY, müşteri isteklerini ve gereksinimlerini kuruluşun amacı olarak görür. Bu çerçevede, müşteriye hoşnut etmek için en uygun hizmet/ürünleri tasarımıyarak, hammaddeden müşteriye uzanan ikmal, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetlerden oluşan tüm etkinler zincirinin her halkasında, kalite, mükemmellik ve verimlilik standartlarını yakalayarak, bu ürünleri en uygun fiyatla pazara sunmayı hedefler.
- TKY'de müşteri, sadece son ürünü satın alan kişi (dış müşteri) değildir. Müşteriler, dış tedarikçilerden başlayıp, sistem süreci içindeki her işlevsel ve destek grubundaki iç müşteriler (bir önceki alt sistemden iş alan her birim ya da ikisi) ve dış müşterilerdir. Ve her müşteri kendinden bir sonraki alıcıyı, yani müşteriye hoşnut etmekle sorumludur.
- TKY, geleneksel yönetimlerden farklı bir "kalite-verimlilik-hız-maliyet-kar" yaklaşımı izler. Kaliteye öncelik verilerek, verimlilik artırılacak, maliyetler düşürülecektir. Yüksek kaliteli ürünler, daha düşük fiyatlarla tüketiciye sunulurak pazar payı ve kar artırılacaktır.
- TKY'de gelişme kaynağı, teknoloji olanakları dışında "kalite için çalışan insan"dır. Kalite için çalışan insan yaratmak, önce yöneticiden geçer. Yönetici önder olmalıdır. Önce kendisi kalite ve verimlilik için değişimin gücüne inanmalıdır. Yönetimi altındaki işgörenleri, ortak amaç ve çabada birleştirebilecek güveni ve şeffaflığı sağlamalıdır.

İşgörenleri devreye sokmak için insan kaynağının yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve katılımcılığını güçlendirmek gerekir. Eğer gelişim ve değişime dayalı kalite bilinci işgörelere anlatılabilirse, işgörenler ve yönetim arasında ortak amaç ve isteklere dayalı bir bağımlılık ilişkisi kurularak herkese, bu uğraşa katılma isteği ve olanağı kazandırılabilirse, TKY'nin felsefesine uygun bir örgüt ortamı oluşturulabilir.

- Bu ortam içinde çalışanlar, isteklerini, beyinlerini, yüreklerini ve çıkarlarını örgütün gelişmesi için biraraya getireceklerdir.
- Bu ortamı oluşturmak, davranışlarda ve olanaklarda gerekli değişimi sağlayacak nitelikli ve sürekli bir eğitim ile özendirilmeden geçer. Eğitimler, müşteriye odaklı, kaliteli ve verimli üretmenin, yöntem ve tekniklerini

öğretmenin yanısıra, işgörenlerin ve yöneticilerin kuruluşa ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi amaçlamalıdır. Eğitimlerin başlıca konuları, bilgi-beceri geliştirme, takım çalışmaları, yönetime katılımıdır.

Değişimi ve gelişimi özendirecek ödüllendirme sistemleri de, TKY'nin başarısını sürükleyici bir başka araçtır.

- TKY'de uygulamaların sürdürülmesi önemli bir sorundur. İlk yılların enerjisi ve kolay başarıların sonrasında, uygulamaların yeni güdülerle ve güçlerle desteklenmesi gerekir. TKY'nin sürekliliği ve başarısında, değerlendirme, geri bildirim ve denetim bu açıdan büyük önem taşır.

3.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam kalite yönetimi ile amaçlanan, işletmenin ticari, finansman, teknik, beşeri ve organizasyon kaynaklarını optimum kılmak ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayacak şekilde yönlendirmektir.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili amaçları, belli başlıklar altında aşağıdaki gibi toplamak mümkündür.⁵⁰

- Bireyselliğin yerine, takım çalışmasının teşvik edilmesi,
- Görev tanımlarının esnek olması,
- Müşteri odaklılık, tüketici profiline uyum, müşteri tatmininin sağlanması,
- Yaratıcılık ve yeniliğe uygun ortamın oluşturulması,
- İnsana yatırım ve çalışanların motivasyonunun artırılması,
- İşgörenleri yıldan yıla yükselen değer olarak görme ve şirket içinden terfi politikası uygulanması,
- Organizasyondaki kademeleri azaltma, çok yönlü açık iletişimin oluşturulması,
- Organizasyondaki işgörenlerin aynı bilgileri paylaşıp, birbirleriyle iletişim kurarak, sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koymalarının sağlanması,
- Katılımcı karar mekanizması oluşturulması ve geliştirilmesi,

⁵⁰ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No: 110, 1995, s.18.

- Tüm işgörenlerin, organizasyonun yapılmasında ve işletilmesinde pay sahibi olması ve işgörenler arasında sınıfsal ayırım yapılmaması,
- Tüm işgörenlerin, fikir işçisi olarak kabul edilmesi ve organizasyonun geliştirilmesi projelerine, katılmalarının sağlanması,
- Eğitim yoluyla, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine fırsat vererek, ürün ve hizmet süreçleri üzerinde, kalitenin artırılması hususunda düşüncelerinin sağlanması,
- Şirket amaçlarının, öncelikle parasal olmaktan çıkarılması, şirketlerin yalnız bilançolarıyla değil şirket kültürü açısından da değerlendirilmesi,
- Şirketin gelecekteki durumunun tanımlanıp, orta ve uzun vadeli hedefler koyulması,
- Sıfır hatayı esas alarak, bunun sonucu olan israfın önlenmesi,
- Maliyetleri düşürerek, kaliteli mamulü ucuza satarak, yüksek rekabet gücü elde edilmesi,
- İşletmede üst yönetimden, saat ücretli işgörene kadar bütün işgörenlerin işbirliği içerisinde çalışmalarının sağlanması,⁵¹
- Sürekli gelişme ve sürekli başarılı olma bilincinin tüm işgörelere kazandırılması
- Rutin işlerin sistemli hale getirilip, bilgisayarlı makinelere ve robotlara yüklenmesi, insanların özgürleştirilmesi monoton işlerden kurtarılması,⁵²

Şu ana kadar saydığımız amaçları esas alarak, TKY'nin amaçlarını kısaca iki noktaya indirgeyebiliriz.⁵³

- Herkesin, kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapmasını sağlamak,
- Sürekli geliştirmeyi tüm örgüte yaymak.

⁵¹ Şimşek, s.80.

⁵² Şener Muter, *Toplam Kalite Yönetimi, Siyasette Kalite*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1996, s. 379.

⁵³ Allen J. Sayle, *Meeting ISO 9000 In a TQM World*, Great Britain: AJSL Publishing, 1991, s.274.

3.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Önemli Bazı Yararları

Toplam kalite yönetimi ile sağlanan faydaları da aşağıdaki gibi toplamak mümkündür.⁵⁴

- Örgütün dinamizmini ve yapısını geliştirir; İşgörenler ile üst yönetim arasındaki iletişimin artması sayesinde, örgüt yapısı daha sağlıklı ve sorunları çözme yönünde daha aktif hale gelebilir.
- Bütün işgörenlerin çabalarını birleştirir; Herkesin firma yararına katılımını sağlayarak, işbirliğine dayanan bir sistem oluşturur. Bütün çalışanların katılımcı yaklaşımları sayesinde, bilgi, tecrübe ve çabaların birleşerek sinerjinin ortaya çıkması sağlanır.
- Kalite güvenliği sistemini kurarak müşteri güvenini artırır; Toplam kalite yönetimi kısa vadedeki karı değil, uzun vadedeki karı amaçlar. Asıl amacı "önce kalite"dir. TKY ile kalite güvenliğini sağlayan kuruluş, müşteri güvenini kazanabilir. Bu da sonuç da, uzun vadeli kara götürür.
- Faaliyet alanında, dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi sağlayarak, rekabet gücü oluşturur; Kuruluşların ayakta kalabilmeleri, faaliyet gösterdikleri alanda rekabet edebilmelerine bağlıdır. Kuruluşun rekabete dayanabilmesi için, kısa bir zaman sürecinde, güvenilir ürünlerini en yüksek kalitede gerçekleştirmesi gerekir ki, dünya ile rekabet edebilsin.
- İnsanlığa saygı göstermeyi, insan kaynaklarını desteklemeyi, işgörenin mutluluğunu düşünmeyi, neşeli çalışma ortamları temin etmeyi ve meşaleyi bir sonraki nesile geçirmeyi sağlar; Bir kuruluş sahip olduğu işgörenlerden ne daha iyi, ne de daha kötüdür. Burada sergilenen bütün faaliyetlerin, insana yaraşır şekilde hüküm sürmesi, toplam kalite yönetimi etkinliklerinin sürdürülmesi ile gerçekleştirilebilir. Tüm çalışanlara verilebilecek kadar yetki verilerek, kendi yeteneklerini sergileyebilmeleri, kariyer planlaması yapabilmeleri ve yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri imkanı verilmiş olur. Kalite kontrol çemberi etkinliklerinde kanıtlanan yetenek, diğer yönetici rollerinde başarılı olmanın yolunu açabilir.
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanmayı sağlar; İstatiksel yöntemler kalite kontrolün temelini oluşturur. Bölümlerdeki kişiler, bu yedi basit

⁵⁴ Stevenson, Production/ Operations Management, 4. Edition, s.105.

kalite kontrol yöntemine, yada gelişmiş tekniklere hakim olur ve bunlardan yararlanabilir.

- İşletmelerde yapılan savurganlıkların önüne geçilir; Herkesin işini gerçekten iyi olarak yapması, toplam kalite yönteminin en temel faktörüdür. İşletmelerde yapılan malzeme, işçilik, enerji ve yönetim savurganlığı, toplam kalite yönetiminin tam uygulanması durumunda, ya tamamen ortadan kaldırılır yada azaltılır. Önemli olan üretimin doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru kişilerce yapılmasıdır.⁵⁵
- Ürün geliştirme süresinin kısılması ve pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması; Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşullarında, müşteri isteklerinin dikkate alınması ile, hem ürün geliştirme daha kolay olur, hem de bu talepleri karşılamak amacı ile kurulan işletmelerde talep esnekliğinin oluşturduğu olumsuz yapı kaldırılmış olur.⁵⁶
- İşgören kişiye, kalite üzerinde direkt sorumluluk duymasını ve hareketlerini buna göre tanzim etme bilincini kazandırır; Ayrıca kalite kontrol görevlileri ile üretim çalışanları arasında genellikle oluşan düşmanca ilişkileri ortadan kaldırır. Ayrıca çalışanlara kendi işlerinde kontrol sorumluluğu vermek, kendilerine değer vermek kadar motive edicidir. Departmanlar arası iletişim ve işbirliğini artırır. Fabrikadan markete ve mühendisliğe kadar dizayn üzerinde işbirliği yapılmasını sağlar.

Yukarıda belirtilen bu görünür yararlarının dışında, TKY ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile işletmeler hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle, rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir.

⁵⁵ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, Ankara: MPM yayınları No:473, 1992, s.27.

⁵⁶ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları No: 2, 1994, s.55.

3.1.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Sorumluluk

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısından, hem üst yönetimin, hem de işgörenler sorumludur. Bu iki kesimin sorumluluk alanları ise aşağıda açıklandığı gibidir.

3.1.5.1. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Yönetimde rol oynama alışkanlığı, yanlış ya da yetersiz yönetim anlayışının tekrarına yol açmaktadır. Astların, üstlerinin yönetsel tutum ve davranışlarını model olarak almaları ve kendileri de yönetici olduklarında üstleri gibi davranışlar sergilemeleri, bu tür yöneticileri baştan yetersizleştirmektedir. Yöneticiliğin mevcut durumu sürdürmek ve varolan sistemlerin devamını sağlamak olarak algılanması temel bir yanılgıdır. Günümüzün hızlı değişim koşulları altında, böyle statükocu yaklaşımlar işletmelerin başarısızlığını hazırlayan önemli etkenlerdir.

Üst yönetimin, organizasyonun kilit elemanı rolünü yüklenerek, TKY sürecinin başından itibaren ve daha sonraki tüm aşamalarında göstereceği inanç, katılım ve birinci derecede sorumluluk hissederek sistematik destek sağlaması, toplam kalite yönetiminin en önemli unsurudur.

Toplam kalite yönetimi sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme ve hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı, ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleştirilebilir. Bu ise, organizasyonun yapısında yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayan bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Bir kuruluştaki katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi, üst yönetimin görevidir.⁵⁷

Kalite sağlamanın ya da kalite güvencesinin ilk temel koşulu, üst yönetimin bu işte kararlı ve tutarlı bir politika izlemesidir. Kalite sağlamanın yalnızca üst yönetimin değil, işletmedeki herkesin sorumluluğu altında olduğu bilincinin,

⁵⁷ Kopardal ve Berberoğlu, s.323.

işletmede yerleştirilmesi gerekir. Bu bilinci, ancak üst yönetim yerleştirebilir. Toplam kalite yönetimi, üst yönetimin liderlik, eğitim, ve destek konusunda kendini sorumlu hissetmesi ve işletmede çalışan tüm personeli kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda teşvik etmesi ile gelişme gösterilebilir. Üst yönetim, her zaman uygulamaların önünde yer almalı ve lider olma özelliğini taşımalıdır. Üst yönetim, kalitenin üretilmesinden, yani çıktının en başından itibaren kaliteli üretilmesi için gereken sistemin kurulmasından ve üretilmesinden sorumlu olmalıdır.

Katılımcılığı desteklenen ve güçlendirilen işgörene sahip kuruluşlarda yetki devretmeye hazır ve istekli olan üst yönetim, bunun için güdülenmiş nitelikli, istekli ve yeterli sayıda işgörene de sahip olacaktır.

Toplam kalite yönetiminde başarılı olmak, her şeyden önce işin sahipleri ve üst yöneticilerin toplam kalite yönetiminin ne olduğunu anlamalarına, uygulamak için kararlı ve uygulayıcılara da destek olmalarına bağlıdır. Yöneticiler, astlarına cesaretle yetki verebilmeli ve yeteneklerini kullanabilmelerine fırsat tanımalıdırlar. Bu fırsat ise yetki, rol ve statüye göre değil, kişilerin diğer çalışanlara yardımcı olma becerisine, yani çalışanları daha verimli olmaya yönlendirmelerine göre tanınmalıdır.⁵⁸

TKY yönetim anlayışında, tüm taraflarla işbirliği içinde çalışmak önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan işgörenlerin firmaya bağlılıklarını artırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarını almak için katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirmek bir zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için, TKY yaklaşımında insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri, karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim sistemlerinin oluşturulması ağırlık noktasıdır. Bu noktanın, işletmenin üst yönetimince iyi kavranmış olması gerekmektedir. Deming'in dediği gibi kalite, yönetim kurulunda oluşturulur. Bu söz yönetimin TKY'nin doğru algılanıp algılanmadığını sorgulamaya yöneliktir. Üst yönetim, verimliliği ve kaliteyi yükseltmek, maliyetleri düşürmek, müşteri

⁵⁸ Koparal ve Berberoğlu, s.326.

odaklı olmak ve rekabette üstünlük sağlamak istiyorsa, işletmede değişim yönetimini sağlayabilmek için TKY uygulamalıdır. Ama TKY uygulamalarında başarılı olabilmek, ancak ve ancak yönetim anlayışının değişmesi ile mümkündür.⁵⁹

Örgütlerde organizasyonlar oluşturulurken, bu yönetim sisteminin temelinde rol oynayan “yönetim sorumluluğu”, “İstatistiksel Proses Kontrol” ve “Kalite Çemberleri” gibi ögeler dikkate alınarak yapıldığında, işgörenler, kalite ile ilgili çalışmaları, işleri dışında kendilerine fazladan verilen bir görev ve bir yük olarak görmez, aksine bu çalışmaları işlerinin bir parçası olarak kabullenir ve yaparlar. Böylece kuruluşta, TKY ile birlikte yüksek verimlilik, kalite ve karlılığın başarılı ve sürekli gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim sistemi oturtulmuş olur.

3.1.5.2. İşgörenlerin Sorumluluğu

Toplam Kalite Yönetimi organizasyonunun, kaliteyi ortaya çıkarmak üzere büyük çabasının olması gerekir. Toplam kalite yönetimi, organizasyondaki herkesi, kalite arzusu içinde beraber çalıştırma felsefesidir. Bu malzeme sağlayıcılarından, müşterilere kadar uzanır. Gerçekte TKY içinde müşteri odak noktasıdır ve müşteri tatmini yönlendirici güçtür. Toplam katılım önemlidir. Sisteme en üst yöneticiden, en altdaki işgörene kadar herkes dahil olmalıdır ve çalışmalıdır.

Tüm organizasyon, iç ve dış müşteri taleplerini yerine getirmenin yollarını geliştirmek üzere araştırma yapmalıdır. Hiçbir şey dokunulmamış veya gizli olarak kalmamalıdır. Her zaman, motivasyonu yüksek tutulması gereken iç müşterilerin, tatmin edilmesi başarı için gereklidir. İç müşterilerin tatmini için, ihtiyaçlarının temini düşüncesi, sistemi geliştirmeye imkan verir ve böylece de dış müşterilerin tatmini artırılır.

Ürün imalinde işgörenler kuruluşların yaptıkları işlerin kalitesinden de sorumlu oldukları kabul edilir, ve bu sorumluluk bir başkasına delege edilemez. Bu

⁵⁹ İsmail Türkmen, “Toplam Kaliteye Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, Verimlilik Dergisi, 1996/Özel Sayı II Basım, 1996, s.147.

prensip hizmet kalitesi için de geçerlidir. Bir hizmeti sunan kuruluş o hizmetin kalitesinden sorumludur. Daha spesifik olarak, bir hizmeti sunan personel, o hizmetin kalitesinden sorumludur. Bir kuruluş, müşterinin yanında bekleyen görevlisinin, mükemmel bir servis sunacağını varsayar. İşgörenler, ürün veya hizmetin gerekleri için yöntem geliştirirler ve oluşan hataları bulmak ve düzeltmek için çalışırlar. Sonuçta her işgören, kendi işinde kalite müfettişi olur.

Müşteri, nezaretçi, yönetici, ya da işyeri sahibi ile muhatap değildir. Müşteri, kendisine hizmeti sunan işgörenle karşı karşıyadır. Müşterinin o anda başka bir seçeneği yoktur. Müşteriye göre, kalite ya da kalitesizlik performansını yönetim değil, işgören temsil eder. Bunun anlamı, işgörenin kalite ile ilgili sorumluluğunun çok az olduğunun reddedilmesidir.⁶⁰

3.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖGELERİ

Literatürde, TKY öğelerinin isimleri değişse de, TKY felsefesinin sınırları içinde kalarak, genellikle aynı şeyleri ifade ederler. Genel literatür bilgilerine göre öğeler, yedi maddeden oluşmaktadır.

3.2.1. Yönetimde Liderlik ve Vizyon

Toplam kalite felsefesinin uygulanmasında etkinlik, üst yönetimin liderlik rolü üstlenmesi ile mümkün olabilir. Liderlik, örgütlerdeki davranış bilimlerinin en önemli ve ilgi çekici alanlarından birisidir. Pek çok lider tanımları yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek, o gruptaki kişileri, örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir. Ayrıca lider, başarının lezzetini tüm örgüte tattırır. Genel olarak liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde tanımlanabilir;

- İç ve dış müşteri odaklı anlayışın, yüksek olması,
- Misyonerlik anlayışının, belirgin bir şekilde belli olması,
- Büyük hedeflere azmetmesi,
- Zamanlama konusuna özen göstermesi,

⁶⁰ Bozkurt, s.201.

- Değer yargılarının açık ve kolay hatırlanabilir olması,
- Yol gösterici yöneticilik anlayışı ve kişisel bilgi birikiminin güçlü olması,
- Örgütlenme konusunda mükemmel bir yapıda olması,
- Demokratik bir düşünce tarzına sahip olması,
- İşgörenlerin fikir ve görüşlerine saygı göstermesi,
- Başarıyı astlarıyla paylaşabilmesi,
- Astlarının tüm sorunlarına vakıf olup, sorunların çözümü ile ilgilenmesi,
- Güleryüzlü, sempatik bir yapıda olması,
- Tüm organizasyonla yatay ve dikey iletişim kurabilmesi,
- Sabırlı olması.

Toplam kalite felsefesinin benimsenip uygulanabilmesi için, şüphesiz demokratik liderlik tarzı benimsenmelidir. Çünkü demokratik lider, her işgörenin grup eylemlerine maksimum katılımı sağlamaya, örgüt içi gerilim ve çelişkileri, çatışmaları, dirençleri azaltmaya çalışır. Yetki ve sorumluluğu kendisinde toplamaz, alt kademelere dağıtır. Bu tip ortamlarda ise katılımcı yaklaşımların önemi ve faydaları ortaya çıkmaktadır.

Toplam kalitenin yönetsel boyutlarını, Dr. Deming'in meşur ilkelerinden çizmek mümkündür. Bu ilkeler, yeni davranış biçimi empoze etmekten çok, yönetsel davranış ve algılamaların kusurlarını yok etmeye yöneliktir. Dr. Deming'in, "yönetimde liderlik" boyutu açısından, altı çizilmesi gereken ilkeleri şunlardır.⁶¹

İLKE-3: Kalitenin sağlanması için büyük denetimlere girmeyin. Yerinde kalite kontrol ile zaman minimuma inecektir.

İLKE-7: Liderlik mekanizması oluşturun, bir liderin görevi birlikte çalıştığı insanlara yardım etmek, eğitmek ve desteklemek olup, onları sadece izleyerek yargılamak olmamalıdır.

İLKE-8: Korku engelini yok edin. Korkunun olduğu yerde sorunlar saklanır ve yanlış işler yapılır. Örgüt kültürüne, korkunun egemen olması durumunda üst yönetimin gerçeklerden haberdar olması çok zordur.

İLKE-9: Sınırları kaldırın. Örgüt içi birimler arası ve organizasyon kademeleri

⁶¹ Serdar Tan, *Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: MPM Yayınları No: 570, s. 21-22

arasındaki sınırlar farklı alanlarda çalışanların bir araya gelerek sorunlara ortak çözüm bulma potansiyelini azaltır.

İLKE-10: İşgörenleri zorlamaktan ve onlara sayısal hedef ve sloganlar vermekten kaçının. Bırakın çalışanlar sloganlarını ve hedeflerini kendileri belirlesinler.

İLKE-II : Sayısal hedef ve kotaları yok edin, çalışanları bu rakamlara göre değerlendirmeyin. İş başarısını sayısal olarak ifade eden hedefler yerine, yardımlaşma ilkesine dayalı liderlik tesis edilmelidir.

İLKE-12 : İşgörenlerin işyerinden gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırın. Hızlı değil doğru çalışmak, yıkıcı rekabet değil işbirliği anlayışı yerleştirilmelidir.

İLKE-13 : Kişisel gelişmeyi özendirin. En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Örgütler güçlerini çalışanlardan alır.

Her organizasyon geçmiş başarılarından gelecek için, daha iyiye yönelmede mutlaka bilgi üretmeli ve ürettiği bu bilgiyi de kullanmalıdır. Bilginin sürekli olarak üretilmesi ve aranması, organizasyon kültüründe değişmeyi zorunlu kılacaktır. İşte bu bilginin üretilmesinde ve kullanılmasında en önemli görev liderlere düşmektedir. Toplam kalite yönetimiyle özdeşleşen sürekli gelişme ve değişme kavramlarını uygulamaya geçiren kişiler de liderler olmaktadır. Soran, sorgulayan, arayan, araştıran, yeni çözümler üreten ve bunları gerçek hayat problemlerine sistem yaklaşımı ile uygulayan, yepyeni sonuçlar ve değerler ortaya çıkaran, kaliteye her alanda önem veren, yönetim ve liderlik ortamını yaratmak başarının temel anahtarı olacaktır.⁶²

Örgütler de, kaliteli girdiler yoksa, çıktılarının kalitesinin de istenilen düzeyde olması beklenmemelidir. Kuruluşun organizasyonundan, tedarikcisine kadar kalite, temel ve öncelikli olarak düşünülmelidir. "Önce kalite" ve "sürekli kalite" prensipleri, yönetimin düsturu olarak benimsenmeli ve her yönetim aşamasında uygulanmalıdır.

⁶² Bozkurt, s.163.

İşgörenlerin risk ve sorumluluk alması, kararlı, konuşan, dinleyen, iletişimi yaşatan ve en büyük değer insan olduğuna inanan yöneticilerin varlığına bağlıdır.⁶³

Rekabette üstünlük sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için artık yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Değişirici, dönüştürücü liderlik yetisine sahip olan yöneticilerin uzun dönemli stratejik planlarını yapmaları, amaçlara ulaşmak için gereken araç ve yöntemleri belirlemeleri, astlarını bu amaçlara doğru motive edebilmeleri ve katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirebilmeleri gerekmektedir. Bunun için ise vizyonu olanların lider, lider olanların da yönetici olduğu ve izleyicilerinde (çevrede oluşumdan etkilenen kişiler), vizyonerlere itibar ettiği bir yapılanma kültürünün oluşması gerekmektedir. Çünkü, herkesin yönetici özelliklerine sahip olduğu örgütlerde, lideri ayırıcı tek özellik vizyondur.

Yönetimin, işgörenlerdeki toplam kaliteye olan inancın ve desteğin, sağlıklı ve başarılı bir kalite iyileştirme programına kanalize edilerek, devamını sağlaması için, şu noktalarda liderlik yapması daha yerinde olur.⁶⁴

- İş görenlerde çalışma isteği ve beklentilerinin oluşturulması,
- Sorumlulukları belirleyerek, çabanın verimli bir şekilde yönlendirilmesi,
- Tertipli ve düzenli bir stratejik yönetim ve iş planı yapılarak kullanılması,
- Yetki ve sorumluluk vererek arzu edilen sonuçlara ulaşılması,
- Tüm işletmede kalite güvenliği sistemi kurulması,
- Kalitenin planlandığı şekilde işleyip işlemediğinin denetlenmesi, işlemiyor ise işmesinin sağlanması.

⁶³ Gültekin Yıldız, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları No: 10, 1994, s.4.

⁶⁴ Richard A. Bobbe and Robert Schffer, "Productivity Improvement", *Business Horizons*, c.26, Mart 1983, s.62.

Ayrıca,⁶⁵

- Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratması,
- Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlayarak yönetmesi,
- İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlayarak yönetmesi,
- İnsanları yetkilendirmesi,
- Öğrenen bir örgüt yaratması,
- Belli bir aşamada tanıtıcı bir strateji oluşturması.

Bunlardan başka, liderden beklenen çalışmalar ise şunlardır;⁶⁶

- Zamanlarının büyük bölümünü kalite ile ilgili sorunlara ayırmaları,
- Hem sözlü hem de yazılı olarak kalite hedeflerini ve rollerini sürekli biçimde işletmeye yaymaları,
- İnsan kaynakları bölümünün işlev ve rollerini artırmaları,
- Eğitim ve geliştirme için fon ayırmaları,
- Başarılı olan grupları takdir etmek amacıyla ödül sistemleri koymaları ve toplam kalitenin önemini tüm işletmeye aşılmalari,
- Sözleri ve yaptıklarıyla çelişmeyip, tutarlı hareket ederek, çalışanlara güven vermeleri.

Liderin, bu sözkonusu çalışmaları gerçekleştirebilmesi için olgun ve açık fikirli olması, doğru değerlendirme yapabilmesi, analitik düşünebilmesi, yetenekli ve sebatkâr olması, olaylara geniş bir perspektiften bakabilmesi gereklidir.

3.2.2. Sürekli Eğitim

Toplam kalite yönetiminin her safhasında eğitim zorunludur. Çünkü, Toplam kaliteye geçişte yaşanacak olan zorluk ve güçlükler, ancak eğitim ve öğretim ile aşılabilir.⁶⁷

⁶⁵ Thomas H.Lee, "Toplam Kalite Ve Liderlik", (Çev: Orhan Pazarcık), Verimlilik Dergisi, 1996/Özel Sayı II Basım, 1996, s.18.

⁶⁶ Nesteren Davutoğlu, Bank Ekspres El Kitabı, İstanbul:, 1993, s.3.

⁶⁷ Elaine Biech, TQM for Training, Amerika: Mc Grow Hill, 1994, s.3.

• İşgörenlerin Eğitimi

Mevcut gereksinimleri karşılamak için, gerekli olan kalite ile ilgili eğitim planlamaları, aşağıdaki gibi konular üzerine konsantre olmalıdır.⁶⁸

- Hatalar ve önlenmesi;
- Müşteri tercihleri ile gereklilikleri ve nasıl karşılanacağı;
- Müşteri araştırmaları ve temasları ile önemli bilginin nasıl gerektiği gibi kullanılacağı;
- İş güvenliği;
- İşgören davranışları ve müşterilerle iyi ilişkiler kurulmasındaki önemi;
- Sorun bulma, sorun tanımlama ve kalite iyileştirme;
- Kayıp zamanla ilgili çeşitli kaynakların ortadan kaldırılması, ya da en aza indirgenmesi ile maliyetlerin azaltılması;
- Tedarikçilerle ilişkileri iyileştirme ve girdi muayene maliyetlerini azaltma yolları.

Eğitim, toplam kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi, açısından önemli bir etkidir. Örgütlerin, her kademedede yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklemeleri kaliteyi sağlama açısından gereklidir. Çünkü, işgörenlerin vasıflı olması, ancak eğitim ve iyileştirme programları sayesinde sağlanır. Toplam kalite felsefesinin yerleşmesi için, eğitimi en alt kademededen en üst kademeye kadar yaygınlaştırmalı ve örgütün bütünleştirici bir unsuru olması sağlanmalıdır. İşgörenlerin gelişmesi ve örgüte olan katkılarının sağlanması açısından bu birleştirici unsur oldukça önemlidir.⁶⁹

Toplam kalite yönetiminde eğitimden amaç, tam bir müşteri memnuniyetini en az maliyetle sağlayabilmek için o örgüt işgörenlerinin kalite tutumları, bilgileri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile örgütte ve işgörenlerde bir değişimin başlatılmasıdır.

⁶⁸ Bozkurt, s.205.

⁶⁹ J.Saraph, R.J. Sebastian, "Developing a Quality Culture, Quality Progress", **Bizden Haberler Dergisi**, Koç Yayınları, Aralık 1993, s.6.

Toplam Kalite Yönetimi düşünsel bir devrim olduğu için, tüm işgörenlerin düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimi sağlamak için de tüm işgörelere, sürekli bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır. TKY'de eğitim, bir organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında, bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını organizasyonda yerleştirmek amacıyla yürütölen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir.⁷⁰

Sadece kendine söyleneni söylendiği şekilde yapan personel yerine, görevlerini aksatmayacak şekilde yerine getiren ancak, yaptığı işin daha verimli yapılması, yani iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli katılım yöntemleriyle bu düşüncelerini sisteme katan, işgören davranışının geliştirilmesi gerekmektedir.

Personel ve İşçi Eğitimleri, TKY'de işgörelerin yeteneklerinin şirket gereksinimleriyle uyumlarını ve pasif durumlarını terk ederek, aktif hale gelmelerini sağlayan en etkin yöntemdir. Bu uyumun sağlanması için yukarıdan aşağıya kadar tüm çalışanlara bilgi aktarılmalıdır. Eğitim vasıtasıyla işin gerektirdiği mesleki bilgiler işgörelere aktarılır. Eğitimle kazandıkları bilgi ve becerileri iş başında kullanan işgörelenler, katma değeri artırırılar. Eğitimler, bir yandan işgörelenlerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini artırırken, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini artırır. Sadece üst yöneticilere verilen eğitimler, üstün kaliteli ürün üretmek için yeterli olmamaktadır. Kalite eğitimlerinin, tüm işgörelenlere yaygınlaştırılması ve işgörelenlerin faaliyetlere katılımlarının sağlanması gerekmektedir. İlk safhada görev alacak personellerin eğitimi çok önemlidir. Çünkü bu personeller, daha sonra anahtar personel olarak, kendi iş arkadaşları arasında değerli bir deneyim kaynağı olacaklardır. Eğitim plan ve programlarını, eğitim alan ilk personelin gelişip, meslek arkadaşlarının eğitmeni olacak şekilde yapmak iyi bir politikadır. Bu uygulama, işgörelenlere hemen ihtiyaç duydukları konulardan başlamak üzere ve daha sonra sistem hakkında bilgilerini geliştirecek ve derinleştirecek biçimde eğitim vererek yapılır. Böylece bunlar, yeni uygulamalarda iş arkadaşlarının

⁷⁰ Adnan Kalkan, "TKY'de Eğitim ve İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, Sayı1999/1, s.99.

eğitimine daha fazla katılırlar.

3.2.3. Müşteri Odaklılık

Günümüzde rekabetin ana hedefi, müşteri olmaktadır. Müşteri ne denli tatmin olur ve işletmenin ürünlerine ne denli bağlı kalırsa, işletmenin rekabetteki üstünlüğü o denli kalıcı olur. Nasıl ki, insanın onlarsız yaşayamayacağı hava-su yemek gibi fizyolojik ihtiyaçları var ise, işletmelerin de müşterileri olmadan hayatlarını devam ettirmeleri mümkün değildir, yani işletme, gücünü yaşam kaynağı olan müşterilerinden alır. Bu güç ise rekabet gücüdür.

Rekabet gücünün nasıl sağlanacağı konusuna gelince, TKY bu soruya da geleneksel yönetimin, kalitede mükemmellik, uygun fiyat vb. amaçların gerçekleştirilmesi şeklindeki yanıtından farklı bir biçimde yaklaşmaktadır. Kuşkusuz bunlar rekabet gücünü tanımlayan öğelerdir, fakat günümüzde tek başına fazla bir anlam taşımamaktadır. Madem ki müşteri yaşam kaynağıdır, o halde onu elde etmek veya korumak için kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamak gereklidir.⁷¹

Rekabet, baskıcı işletmeleri "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp, "satılabileni yapan" hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için, "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemek gerekir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra, saklı isteklerini de saptayabilmek, ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri isteklerinin tatminini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba harcayan işletmeler, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir düstur olarak kabullenen, örgüt kültürü oluştururlar.⁷²

TKY'de müşteri önceliği, iki ayrı müşteri tanımıyla ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri "iç müşteri", diğeri ise "dış müşteri" kavramıdır. **İç müşteri**, örgütte işgörenleri ifade etmektedir. Ancak bu müşteri grubu, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte kullanandır. **Dış müşterinin** kim

⁷¹ Yenersoy, s.38.

⁷² Koparal ve Berberoğlu, s.324.

olduğu bellidir. Ürün veya hizmet alıp kullanan nihai tüketicilerdir. Toplam kalite anlayışı, her iki müşteriyle aynı ilişkinin kurulmasını öngörür. Bu ilişki müşteri-tedarikçi ilişkisidir.⁷³

Dış müşteriyle olan ilişkide aynı dili konuşmak, daha iyi bir dinleyici olmak, anlaşmaya varmak, sonuçları ölçmek, düzeltmeleri yapmak ve böylelikle sıfır hataya doğru gitmek esastır. TKY'de aynı şey, iç müşteri için de geçerlidir. Bir organizasyonda birarada yaşayan insanların, birbirlerini iş arkadaşlarından çok, müşteri ve tedarikçi olarak görmeleri, müşteri tatmininin en yüksek değer olarak paylaşılmasını sağlayacaktır.⁷⁴

Ürün yada hizmet üreten üreticilerden, müşterilerin başlıca istek ve beklentileri; makul fiyat, üstün kalite, ürün yada hizmette güvenilirlik, model zenginliği ve yenilik, kullanımda kolaylık ve konfor, satıcıdan yada hizmeti sunandan özel ilgi görmek şeklinde özetlenebilir. Müşteri ödediği para karşılığında, ürün yada hizmetin en uygununu, en yenisini, en kalitelisini ve en kullanışlı olanını tercih edecektir.

Kısaca, toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü, sunulan hizmet ya da ürünün kalitesinin tatmin edici olup olmadığı hakkında son kararı veren müşteridir. Bu nedenle müşteri kalite iyileştirme programının odak noktası olmak durumundadır. Müşteri beklentileri günümüzde büyük bir hızla değişmektedir. Yarınlarda da var olmak isteyen kuruluşlar, müşteri odaklı olan, müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan bir sistem geliştirmek zorundadır.

3.2.4. Tam Katılım

Toplam kalite yönetiminde tam katılımdan anlaşılması gereken ifade; kalitenin, herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu ifadenin uygulanabilirliği ise, daha verimli işgörenler ve daha üretken yöneticiler ile örgütün bütün

⁷³ Juran, *Juran On Leadership For Quality*, s.17.

⁷⁴ A.Ünal Erzen, *Gelecek Müşteridir*, İstanbul, 1994, s.24.

kademelerinde, daha etkili bir iletişim ve daha sonuç alıcı bir örgütlenmenin oluşturulmasına bağlıdır. Katılımcılık, yeterince ve yaygın bir şekilde sağlanamadığı sürece, firma içinde ve dışında müşteri odaklılık ile sürekli iyileştirme anlayışının tüm süreçlere yerleştirilmesi ve toplumsal sorumluluğun paylaşılmasının sağlanması mümkün değildir. Kuruluşda, işgöreninden yöneticisine kadar bütün işgörenlerin, kaliteli ürün yada hizmet üretilmesine olumlu katılımını sağlamak, bu günkü rekabet koşullarının vazgeçilmez gereklerindedir. Ancak kuruluşlarda, herkesin olumlu katılımını sağlamak, uygun ortam ve şirket kültürünün varlığını gerektirir.

Bu nedenle, TKY sürecine adım atmayı planlayan kuruluşlarda, öncelikle katılımıcılığın analiz edilerek, mevcut durum itibarı ile hangi düzeyde olduğunun tesbit edilmesi gerekmektedir. Bu tesbit, haberleşme ve bilgi akışının, eğitim ve yetenek geliştirmenin, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımının etkinlik derecesinin belirlenmesini sağlayarak, katılımıcılığın güçlendirilmesi amacı ile izlenecek yolu gösteren, gerçekçi bir eylem planının hazırlanmasını kolaylaştırır.⁷⁵

Katılımcılığın güçlendirilmesi, ileriki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde ortaya konulacaktır.

TKY'de tam katılım iki şekilde oluşur;

- İşgörenlerin katılımı
- Yöneticilerin katılımı

3.2.4.1. İşgörenlerin katılımı

İşgörenlerin, aktif bir toplam kalite programına gönüllü katılımını sağlayabilmek için gerekli hususlardan bir kaçışunlardır;⁷⁶

- Açık bir görev ve amaç tanımı,
- Sürekli bir öğrenme ve öğretme ortamı,

⁷⁵ Nurettin Peşkirioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, 1996/Özel Sayı II Basım, Ankara, 1996, s.37.

⁷⁶ Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, İstanbul: Sim Matbaacılık, 1997, s.128.

- Yönetime katılma, yetki ve sorumluluk devri,
- Etkin iletişim,
- Kendi kendini denetleme.

İşgörenlerin, TKY'ne katılımı ise iki türde oluşmaktadır;⁷⁷

- Birey olarak katılım,
- Grup olarak katılım.

3.2.4.1.1. Birey Olarak Katılım

Günümüzde işgörenler kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin planlama ile idare ve kontrol etme, işgörenlerin ise, sadece yapma zorunluluğu giderek ağırlığını kaybetmektedir. Artık bunun yerini, işgörenlerin fiziksel olduğu kadar, zihinsel yetenek ve kapasitelerini ortaya koyarak, işlerinde hem vücut hem de akıllarıyla çalışma arayış ve anlayışı almaktadır. Bu şekilde yönetici ve işgören kendini yenilemekte, yeni ilişkide ise planlama, planı uygulamaya koyma ve kontrol etme faaliyetlerini işgörenler yerine getirirken, yönetici de işgörenleri daha verimli çalışma konusunda yönlendirmeye ve bu yönde motive etmeye çalışmaktadır .

Kalite anlayışını, yaşam felsefesine dönüştürmeyen kişilerden, kalite için örgüte katılımlarını beklemek mümkün değildir. Aynı "çürük yumurtalardan iyi omlet olamaz" mantığı gibi. Bu nedenle, öncelikle işgörenlerin işlerini daha iyi yapmalarını sağlamak üzere "düşünen kişiler" olmalarını temin etmek gerekir. Bu ise ancak dikkatli bir yöneltme ve motivasyon süreciyle sağlanabilir.

Kararların alınmasında işgörenlerin söz sahibi olması, işgörenler açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir. Katılmalı yönetim, doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi alış-verişi sistemi kurulması, sorumluluk

⁷⁷ Masaaki Imai, **Kaizen: Japonya'mn Rekabetteki Başansının Anahtarı**, Kocaeli: BRİSA A.Ş yayını, 1994, s.83.

dağılımını artırması ve nakdi katılmaya olanak vermesi sayesinde, işgörenlerin gerçek durumlarına, maddi ve psikolojik yönde etki yapmaktadır.⁷⁸

3.2.4.1.2. Grup Olarak Katılım

Tüm işgörenlerin, insan olduklarını gözönünde tutarak, onların işlerinden zevk almalarına ve mutlu bir hayat sürdürmelerine fırsat verilmesi, örgütün varlığını sürdürmesinin temel taşı olarak görmek gerekmektedir. Toplam kalite modeli, grup öncelikli yaklaşımıyla, mevcut problemlere çözümler bularak, zevkli bir işyeri yaratmayı, morali iyileştirme ve yükseltmeyi, maliyetleri ve kalitesizliği azaltmayı ve grubun sinerjisinden faydalanmayı amaçlamaktadır. Grup olarak tam katılım, kalite çemberleri kapsamında, problemleri çözmek için çeşitli istatistiksel araçlar kullanan diğer küçük grup faaliyetleri ile yürütülmektedir. Japonlar bu tür faaliyetlere, gönüllü organizasyonlar olarak başladıkları halde, sözkonusu bu uygulamalar sadece kaliteyi iyileştirmekle kalmamış, maliyetleri azaltmış ve verimliliği artırmıştır.

3.2.4.2. Yöneticilerin katılımı

Yöneticiler, liderlik vasıflarıyla, çalışanların tam katılımı konusunda çok önemli bir role sahiptirler. Ishikawa, "İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi olduğunu" ifade etmektedir. Bu nedenle yönetim, katılımcılık, açıklık, sorumluluk üstlenme ve sorumluluğu paylaşma gibi faktörlerin bileşkesiyle sistemi kaliteye götürmektedir. TKY'nin anlayışına göre, "hiç hata olmasa bile, kaliteden tüm yönetim sorumludur ve kalitesiz üretim, zayıf yönetimin sonucudur." Kabul etmek gerekir ki TKY, bir grup etkinliğidir, bireysel olarak gerçekleştirilemez. Ekip çalışmasını ve ekibin her bir üyesinin tam katılımını gerektirir.

⁷⁸ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak. *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.215

Yönetimin kaliteyi iyileştirebilmesi için, Dr.W. Edwards Deming bir çok hareket fikirleri ortaya koymuştur. Bunlar;⁷⁹

- Geniş görüş açısı (perspektifi),
- Düşürülemez hatalı ürün yüzdelerinin üzerinde fazla uğraşılması,
- Satıcılardan gelen kalite talebinin değerlendirilmesi,
- Düşük kalitenin kaynağının belirlenmesi ve çözüm için doğru hareket planının seçimi için istatistiksel metotların kullanılması ve istatistiksel metotların kullanılması için çalışanların eğitilmesi
- Denetçilerin (müfettişlerin) iyileştirilmesi,
- Yüksek kalitenin pahalı olduğunun vurgulanmaması,
- Çalışanların, işlerini yapabilecek özel eğitime sahip olduğundan emin olunması.

P.Crosby bunlara ek olarak, kalite aktivitelerini destekleyici yönde üst kademe yönetimi için aşağıdaki fikirleri ileri sürmüştür;

- Üst yönetim kaliteyi desteklediğini ve iyi kalite çabalarına gönüllü olarak destek verdiğini göstermek zorundadır,
- Yönetim iyi bir kalite elde etmek için dirençli bir efor sarfetmek zorundadır,
- Yönetim çok açık bir biçimde hangi yönü ile kaliteden ne istediğini ve hangi işçilerin bunu nasıl gerçekleştirmeleri gerektiğini açıkça söylemelidir,
- "İlk seferde doğru yap" ilkesini benimsemeli ve benimsetmelidir.

TKY yöntemlerinin başarılı olması, organizasyondaki herkesin kendini adanması ve çalışması ile gerçekleşir. Üst yönetim bu organizasyonun içine dahil olmalı ve çalışanları motive edici şekilde işlemelidir. Eğer üst yönetim dahil olmazsa TKY hızla başarısızlığa gidecektir.

Yönetimde, sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç, yürürlükte olmalıdır. Yönetim ve çalışanlar, hep birlikte kalite konusunda eğitilerek, örgüt kültürünü yeniden

⁷⁹ William J. Stevenson, *Production/ Operations Management*, 3. Edition, Boston: Sons Company, 1990, ss.815-816.

oluşturmalıdırlar. Diğer bir ifade ile, şirket dinamiklerini harekete geçirecek, çalışanları ön plana çıkaracak, yeni bir kültür değişimi gerekmektedir. Bunun çok zaman alacağı ve sancılı olabileceği önceden kabul edilirse, uygulama zorlukları daha kolaylıkla aşılabilir. Ancak Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması için yeni bir şirket ya da organizasyon kültürünün oluşmasının ön koşul olarak düşünülmesi de yıllarca beklemeyi gerektirebilir. Bu durumda, TKY'nin kendisini, organizasyon kültürünü değiştirme elemanı olarak kullanmak daha akıllıca bir yoldur.

3.2.5. Sürekli Gelişme(KAIZEN) Ve Sıfır Hata

Toplam kalite yönetimine geçiş ve uygulama süreci içinde, başarıyı etkileyen, önemli bir faktör de "Sürekli Gelişme"nin her zaman ve her alanda uygulanmasıdır. Sürekli gelişme bir felsefe olarak Japonya'da KAIZEN adı ile ortaya çıkmış ve başarı ile uygulanmıştır. Japonca'da "KAI" değişim, "ZEN" daha iyiye gitmek anlamına gelir. KAIZEN ise, sürekli gelişmeyi ifade eder. Sürekli gelişme felsefesi, küçük adımlarla, durmaksızın yapılan gelişmelerin sonuçlarının çok büyük olacağını benimser. İşletmelerde sürekli gelişme tüm birimlerde uygulanır. Her birimde elde edilen küçük başarılar, işletmenin bütünü açısından önemli değerler taşır.

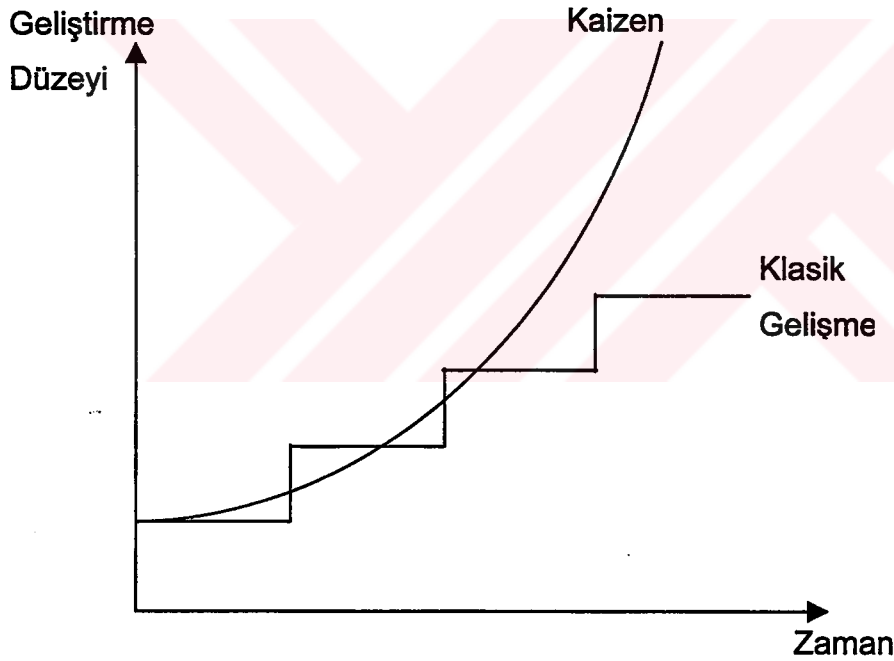
KAIZEN çalışanlara öncelik veren bir felsefedir. Müşteri tatmini, süreçlerin sürekli geliştirilmesi ile sağlanır. Gelişen süreçler sonuçları geliştirir. Bu nedenle KAIZEN sonuç merkezli değil, süreç merkezli düşünmeyi destekler. Süreç merkezli düşünce insanı ön plana çıkarır. Katılımcılığın, paylaşımın, zamanın ve yeteneklerin yönetiminin, kendi kendine disiplinin, güdülenmenin ve iletişimin başarılı bir biçimde uygulanmasını benimser. Bu yapısı ile sürekli gelişme, toplam kalite yönetiminin uygulanmasında ve başarılmasında vazgeçilmez bir unsur olmaktadır.⁸⁰

Sürekli gelişme ürün yada hizmet kalitesini artırmak için kullanılır. Aynı amacı taşıyan "buluş" yada "yenilik" çalışmaları, verdiği sonuçlar açısından sürekli gelişmeden ayrılır. Yenilik, bir teknolojik birikimi gerektirir. Bir üründe yapılan bir

⁸⁰ Koparal ve Berberoğlu, s.329.

yenilik, ürünü fiziksel ve fonksiyonel olarak değiştirecektir. Sonuçta yeni bir ürün ortaya çıkacaktır. Bu durumda maliyet oldukça yükselir. Bu nedenle yenilik, hızlı gelişen ekonomiler için kullanılan, sonuç odaklı bir çözümdür.⁸¹

Tabiatı icabı, yenilik yapmak karışık ve esasta tam tahmin edilemez bir eylemdir. Zamanın akışı hızlandıkça, giderek daha karmaşık ve zor olmaktadır. Çok ince hesaplar ve planlar yapmak bile, olayların tahmin edilemezliğini ortadan kaldıramamaktadır. Küçük yenilikler yaparak, daha düşük bir risk faktörü ile başlamak, etki ve eylem alanlarını giderek büyütmek en kullanışlı yöntem gibi görünmektedir. Büyük girişilen işler, doğal olarak esneklik avantajından yoksun olur. Deneme ve yanılma metodunu kullanma hakkı, hem az hem de pahalı olur. Oysa küçük başlangıçlar, hızlı ve esnek oldukları için, hataları telafi imkanı daha fazla ve kolaydır.⁸²



Şekil 1 Teknoloji ile Kaizen Anlayışının Birleşmesi⁸³

Hizmet organizasyonu, ancak hizmet faaliyetleri ve yapısı hakkında derinlemesine bilgiye sahip olduğu zaman tutarlı bir kalite programı geliştirebilir.

⁸¹ Koparal ve Berberoğlu, ss.328-329

⁸² Akdemir, İşletme Bilimine Giriş, s.304.

⁸³ İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Kalder Yayınları, 1992, s.13.

Bunun içinde, bütün hizmet faaliyetleri yoğun bir şekilde incelenerek sürekli olarak izlenmeli, sorunların ortaya çıkartılması, gelişmenin ve kaliteye ulaşıp ulaşılamadığının belirlenebilmesi için, bütün anahtar faaliyetlerden sürekli olarak veri toplanmalıdır.

Hizmet setöründe, herhangi bir temas, toplantı ya da ilişkide, müşteri ve işgörenin her ikisi de, tekli örnektir. Kalite, tekli örneklerin davranışları ile belirlenir. Ortalama ya da varyans yoktur. Dolayısı ile bu konu istatistiksel değil, psikolojiktir.

Bir hizmeti sunan personel, o hizmetin kalitesinden sorumludur. Bir kuruluş, müşterinin yanında bekleyen görevlisinin, mükemmel bir servis sunacağını varsayar. Zaman içerisinde müşteri aynı hizmet organizasyonunda değişik işgörenlerle temas kurabilir ve en iyi hizmeti sunanları diğerlerinden ayırabilir. Yönetim kuruluşta çalışan herkese hatalar, kusurlar, boşa geçen zamanlar ve uygun olmayan davranışlarla ilgili kabul edilebilir performans düzeylerinin sıfır olması gerektiğini duyurmalıdır. Bu hedeflere uygun çalışabileceğini kabul etmeyen insanlar istihdam edilmemelidir. İşe yeni giren ve kuruluşun hedeflerine uygun çalışmayı kabul eden işgörenler için, hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda oryantasyon eğitimleri düzenlenmelidir.⁸⁴

3.2.6. İnsan Odaklılık

Toplam kalite yönetimi, ancak yeni bir organizasyon geliştirme felsefesi ile birlikte ele alındığı takdirde başarılı olabilir. Çünkü birçok kuruluşta gözlemlenen başarısızlıkların temelindeki gerçeğin, örgüt yapısının bu ortama uyumlandırılmamasından kaynaklandığını biliyoruz. TKY, sadece bir kalite geliştirme programı olarak ele alındığında günümüz rekabet koşulları için yetersiz kalmaktadır. Ayrıca, kalite geliştirme uygulamalarının özünde istatistiksel ve matematiksel yöntemlerle problemlerin çözümü ağırlık kazanmıştır. İşin özüne çoğunlukla teknik açıdan bakılmaktadır. Bu durum, insanları, tümüyle teknolojinin yönlendirdiği bir iş sürecinin mekanik parçaları haline getirmektedir. Oysa işin teknik yönü yanında, sosyal ve psikolojik yönü de vardır. Bu bakış

⁸⁴ Bozkurt, s.201.

açısı çerçevesinde değerlendirildiğinde insanların, diğer insanlarla çalıştığı ve iş yapabilmeyen bir ilişki biçimi olduğu görülecektir. Böylece, kalite geliştirme programlarının, sadece teknik önceliklerle değil, bol bilgi birikimi ile zenginleştirilmiş, sosyo-teknik yaklaşımlarla da bütünleştirilmesi gerekmektedir.⁸⁵

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kalite uygulamaları ile organizasyonun şu zayıf yönlerini ve hatalarını, sıfırlamayı ve sonuçta ortadan kaldırmayı amaçlar,⁸⁶

- Maddi hataları sıfırlamayı,
- İnsan hatalarını sıfırlamayı,
- Kayıp ve israf edilen zamanı sıfırlamayı,
- Müşteri şikayetlerini sıfırlamayı,
- İstenmeyen insan davranışlarını sıfırlamayı
- Kayıp edilen müşteri sayısını sıfırlamayı,
- Zarar ve ziyana sıfırlamayı,
- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı.

Bireyin önemsenmesini gerektiren en önemli unsur, işletmeleri sarsan çoğu olumsuz olayın gerisinde, grup kararlarının değil, kişisel hataların bulunmasıdır. Bundan dolayı, yöneticinin iş göreni dinlemesi, görüşlerinden haberdar olması, düşüncelerinin ve fikirlerinin gelişmesine yardımcı olması önemlidir. Çünkü, hiç ummadığımız kişilerin, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili harika fikirleri olabilir. Kaldı ki, bir iş konusunda en ince ayrıntıyı, o işi yapan bilir. Bu potansiyel kullanılmadığı takdirde, gerçeklerin tüm açıklığı ile algılanması olanağı kaybedilir ve gelişmenin gerçek kaynağına ulaşamadan, kuruma tehlikesi ile karşı karşıya kalınabilir. Bu kaynağın ortaya çıkarılması ve desteklenmesi, TKY'nin "İnsana Saygı" temel ilkesinin vazgeçilemez bir gereğidir. Ancak bu şekilde çalışan herkesin, birey olarak kabul edilme, fark edilme, tanınma, değerlerini ortaya koyma, başarılı olma gibi, "Ego" ihtiyaçları tatmin edilebilir ve akabinde de gerçek katılım sağlanabilir.⁸⁷

⁸⁵ Tümer, s.42.

⁸⁶ Şadi Can Saruhan, *İnsan Kaynakları Açısından Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Uluslararası Toplam Kalite Yönetimi Ders Notları, 1995, s.13.

⁸⁷ Yenersoy, s.179.

3.2.6.1. Toplam Kalite Yönetiminin İnsana Bakış Modeli

Taylor Yönetim (X yönetim) modeli ile çelişen TKY'nin yönetim modeli, "Y" yaklaşımını (Mc.Gregor) benimsemektedir.

"X" yönetim tarzı olarak açıklanan Taylor modeli "insanın motivasyonunu tamamen para ile ilişkilendiren, uzmanlaşmaya önem veren ve işi yapana, o işi yaptığı oranda fazla para veren, yaratıcılığı öldüren bir sistemi" savunur. "Y" yönetim tarzı ise; Japonya'da uygulanan ve Japonların Toplam Kalite sistemi uygulamaları için savundukları yönetim tarzıdır. "İnsana önem veren, motivasyonun paradan başka yollarla da gerçekleştirilebileceğini savunan, kişileri birbirleriyle yarıştırmayarak ekip ruhu oluşturan, ücretlendirmede yaşam boyu istihdamı sağlayacak şekilde, kıdemiyle daha yüksek ücret esasına göre para veren ve aynı işte uzmanlaşma yerine, rotasyon yoluyla iş zenginleştirmeyi ön plana alan bir sistemdir." İnsana önem verir, çünkü üretilen mal ve hizmetin kalitesinin, o mal ve hizmeti üreten insanların kalitesi ile doğrudan ilişkili olduğuna inanır. Toplam kalite sisteminin önemli bir parçasını oluşturan kalite çemberlerinin ise, "X" yönetim tarzı ile gerçekleştirilebilmesi mümkün değildir. Ayrıca Taylor modelinde kalite ve maliyet çelişir, yani kaliteyi arttırmak ya da hataları daha düşük oranlara çekmek, maliyetleri artıracaktır. Oysa Toplam Kalite Yönetim anlayışında, kaliteyi artırma çalışmaları, sonuçta mutlaka maliyetleri aşağıya çekecektir ve böylece "rekabette hız" konusunda da Taylor modeline göre üstünlük sağlanacaktır.⁸⁸

3.2.6.2. Yönetimin Önce İnsan Anlayışı Ve Birey Kalitesi

İnsan faktörü, çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer, o işletme yada kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim ve sürekli iyileşme kavramları, bu yönetim anlayışının "önce insan" yani, birey kalitesinde düğümlendiğini göstermektedir.

⁸⁸ Tümer, s.46.

İşletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak, nihai müşteriye ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde, insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Yalnızca ürün ve yönetim niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirmek, toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak, işletme içinde "birey kalitesinin" gelişmesi gerekmektedir.⁸⁹

Bireye insan olarak değer vermek ve bunu davranışlarda yaşatmak da tek başına yeterli değildir. Yönetimin, bu yaklaşımdan sonuç alabilmek için koşul olan, bazı alt ihtiyaçların karşılanmasına ve uygun ortamın hazırlanmasına ilişkin başka sorumlulukları da vardır. Bunlar;⁹⁰

- Yeterli ücret,
- Performans planlama,
- Eğitim,
- Kariyer planlama,
- Öneri sistemleri,
- Takdir/tanıma sistemleridir.

Ekonomik etkinliği gerçekleştirmenin en önemli şartlarından biri, "önce insan" anlayışıdır. Her ne kadar kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen ürün kalitesi olsa da, TKY'de insan kalitesi, herşeyden önce gelmektedir. TKY felsefe olarak insana, kaliteyi işlemek üzere kurulmuştur. Aksi takdirde bu yeteneklerin ortaya çıkması zorlaşmaktadır.

TKY, insanları yönlendirmek için en etkili yolun onlara güvenmek olduğuna ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inanarak, toplum standartlarının ortalaması olan insanların, olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü; hiçbir şey "Bana gereksinme duyuluyor" duygusundan daha etkili olamamaktadır.

⁸⁹ Koparal ve Berberoğlu, s.326.

⁹⁰ Yenersoy, s.179.

Bir kalite iyileştirme programının başlatılması ve korunması, esas olarak insanlarla değil, insanlar arasındaki ilişkilerle ilgili bir sorundur. Bu programların başarısı, insanların bilgi ve davranışlarına bağlıdır. Anahtar unsur organizasyonun türü ya da şeması değil, insanlarıdır.

Kalite çemberlerinin bireye, saygıyı, güveni ve ne kadar önemli olduklarını hissettiren etkileri azımsanamaz. Ancak kalite çemberleri sadece birer araçtır ve hiçbir zaman, tek başına büyük bir başarı sağlayamazlar. TKY uygulamalarının, bazen bir hevesten öteye geçememesi ve uzun ömürlü olmamasının nedeni, insana yönelik yaklaşımın, organizasyonu bir büyük aile haline getiren **ortak kültür** olgusuna, dönüştürülememesine bağlanabilir.

Ortak kültür olgusu oluşturulması sorumluluğu ise, yöneticilere aittir. Yöneticilerin, organizasyondaki diğer kişilere inancı ve desteği ile bu inançtan güç alan kendilerine has yöntemleri olmadan başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Örneğin belediyede çalışan bir işçinin sırtını sıvazlamak veya ona ismiyle hitap etmek gibi küçük ayrıntılar bile, ona saygının, güvenin ve inancın göstergeleri olarak algılanabilir.

Çalışanlar, teknik konular, davranış, motivasyon ve ekip çalışması için yardımlaşma ile ilgili bilgi sahibi değillerse, en mükemmel organizasyon bile bir işe yaramayacaktır. Organizasyonları oluşturan insanlar değiştirilmeden, organizasyonun değiştirilmeye çalışılması, başarısızlığa uğrayacaktır.

Çalışanların yaptığı işten ve çalıştığı işletmeden memnun olması, onun performansını da doğrudan doğruya etkilediği için oldukça önemlidir. Dolayısıyla işletmenin varlığını sürdürmesi, çalışanların mutluluğunu düşünmesine, uygun bir çalışma ortamı sağlamasına ve çalışanlara karşı duyarlı olmasına bağlıdır. Belirtilen özellikler işletmede kaliteyle ilgili çalışmaların etkin bir biçimde sürdürülmesini de sağlayacaktır.⁹¹

⁹¹ Efil, s.25.

Tablo 2

TKY'nin, İnsana Ve Ürüne Kazandırdığı Olumlu Özellikler⁹²

İnsanla İlgili Olumlu Özellikler	Ürünle İlgili Olumlu Özellikler
Nezaket	Gerektiği gibi çalışması
Saygı	Dayanıklılık
İlgi	Güvenilirlik
Yardım severlik	Uzun ömür
Doğruluk	Düşük maliyet
Dostça yaklaşım	Gereği gibi çalışması
Özen, dikkatlilik	Düşük ömür çevrimi maliyeti
Zamana uygunluk	Düşük onarım maliyeti
Güvenilirlik	Düşük bakım maliyeti
Üretkenlik	Kusursuzluk
Yaratıcılık	Sorunsuzluk
Yakınlık	Hatasızlık
Dürüstlük	Güvenlikli
Açıklık	Kullanım talimatları
İşbirliğine hazır olmak	Standartlara uygunluk
Yeterlilik	
Sakinlik	
İnanılabilirlik	
Etkililik	
Uzmanlık	
Sürekli tetikte olmak	
İnisiyatif almak	
Düşünceli olmak	

Nitekim, işyerinde kalite kontrol çemberlerinde çalışanların etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri, "insana saygı duyulan bir işyeri" yaratmaktır. Dolayısıyla, insana saygının tamamen gerçekleştirildiği sistem ise, bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir. Kısaca şu şekilde ifade edebiliriz; işletmeyle ilgisi olan herkes (tüketiciler, çalışanlar ile aileleri, hissedarlar ve

⁹² Bozkurt, s.194.

ortak dağıtım sisteminde çalışanlar), kendilerini rahat ve mutlu hissettikleri takdirde yeteneklerini kullanırlar.

İşte, insanları motive etmenin çok önemli olduğu Toplam Kalite Yönetiminde, yönetimin temel sorumluluğu insanları güdülemeyle ilgili sistemleri geliştirmek olmalıdır. Fakat yöneticiler bunu yaparken, gayretlerinin ve vakitlerinin büyük çoğunluğunu insan ögesine ayırmalı, çalışanların nasıl daha verimli ve mutlu olmalarını sağlayabilirim, düşünmelidirler.

3.2.7. Verimlilik Ve Verimliliği Artırmanın Yolları

Geniş anlamda verimlilik, üretim araçlarının ekonomik etkinliklerinin bir bütün olarak ölçülmesidir. Dar anlamda ise verimlilik, işletmede üretime katılan bir faktör olarak birime düşen üretimin veya elde edilen her bir birime düşen üretim faktör miktarının, ölçülmesi ve dönemler itibarıyla bu rakamların birbiriyle karşılaştırılması demektir.⁹³

Genel bir ifadeyle verimlilik, elde edilen çıktının (mal, hizmet), üretime giren girdilere (emek, sermaye, metaryal, enerji ve teknoloji gibi üretken güçlere) matematiksel oranıdır.⁹⁴

Günümüzde önemli ve üzerinde çalışılan konulardan biride kuşkusuz verimliliği artırıcı çalışmalardır. Bu çalışmalar özellikle işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Verimliliği arttırmaya yönelik yapılacak planlı çalışmalarda ilk evre, örgütün insan kaynakları yönetimini detaylarıyla ve tüm özellikleriyle incelemektir. Her örgütün, fiiliyatta kendine özgü yapısı mevcuttur. Örgütteki, tüm bölüm ve birimler de insan kaynakları yönetiminden yararlanabilmelidirler.⁹⁵

Tarihsel süreç içerisinde, insanların verimliliği artırıcı çalışmalarına bakıldığında, insanlardan nasıl yararlanılırsa en fazla verimin elde edileceği sorusuna cevap arandığı görülür. Verimlilikte, temel unsurun insan olduğu artık

⁹³ Üzeyme Doğan, *Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi ilişkileri*, İzmir: Ticaret Borsası Yayınları, 1987, s.20.

⁹⁴ C.Jackson Grayson, Carla Odell, *American Business*, New York: Free Press, 1988, s.5.

⁹⁵ Johan G. Belcher, *Productivity Plus*, Texas:, 1988, s.110.

kabul edilmektedir. Bu çalışmalar sonunda verimlilik artışının yalnızca tek başına yeterli olmadığı gerçeği ortaya çıkmış ve verimliliğin oluşmasında etkili olan faktörlerin, kalitenin yükseltilip iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, eğitim, hata sayısının azaltılması, personel arasındaki ilişki ve işe devamlılığın artırılması ile haberleşmenin geliştirilmesinin etkili olduğu tesbit edilmiştir.

Yukarıda, "bir sistemde yaratılan çıktılarla, bunları yaratmak için kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak ortaya koyduğumuz verimlilik kavramında kalite sözcüğünün yeri yoktur. Oysa, bugün çıktı kalitesini sağlamadan ulaşılabilecek verimlilik, hiçbir anlam taşımamaktadır. Diğer bir deyişle, "kalitesiz bir üretim, pazarsız bir ürün demektir" ve kalitesiz üretim, mevcut kaynakları optimum kullanarak daha çok üretmek yerine, ek kaynak tüketimine neden olarak verimliliği dolaylı olarak düşürmektedir. İşte bu iki olgu iş dünyasını "kaliteli verimlilik" bağlantısına götürmüştür. Kaynaklar ne kadar verimli kullanılırsa kullanılsın, kaliteli çıktıya ulaşılmazsa, verimliliğin bir anlamı kalmadığı ve kaliteyi geliştirerek verimliliği artırmanın, en iyi yol olduğu kabul edilmiştir.

Verimlilik ve kalite arasındaki bu etkileşimin farkedilmesi, üretim sürecinin bütününde kaliteli üretimle, yüksek verimliliğe ulaşmanın yollarını açmıştır. Klasik kalite anlayışı da bu ikili ilişki içinde, daha kapsamlı bir çerçeveye oturmuştur. Klasik anlayışta kalite "standartlara ve belirlemelere uygunluk", "amaca uygunluk" gibi tanımlarda, iki tür kaliteden söz edilmektedir. Bunlar "üretim kalitesi" ve "ürün kalitesi"dir. Üretim kalitesi, kötü işçiliği ve iş yöntemlerini, gecikmeleri ve israfı önleyerek üretimde sağlanacak verimdir. Ürün kalitesi, daha gelişmiş ürün standartları ile müşteriye, kuruluşca belirlenen niteliklere tam uygun ürünü sunmada sağlanan performans olarak tanımlanmaktadır. Oysa yeni kalite anlayışında daha farklı bir yaklaşım vardır. Kaliteye, bu yeni anlayışı kazandıran, dünyada oluşan tek-pazar egemenliği ve bunun getirdiği yeni rekabet koşullarıdır. "İşletme, ne üretirse onu satar" anlayışı yerini, "bizim işimiz, pazarın istediklerini üretmektir" anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Artık pazarlara müşteri egemen olmuştur. Bu durumda rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi hoşnut etmek için onun beklentilerini ve gereksinimlerini önceden belirleyerek, bunlara uygun ürün ve hizmeti en hızlı, kaliteli ve verimli bir biçimde üreterek

pazara sunmak gerekir. Bu nedenle, kalite kavramı içine yenilik ve değişim boyutları da girmiştir. Bu çerçeve içinde bugün kalite, “ürün ya da hizmet üretiminde müşterilerin beklentilerini yanıtlama düzeyi”, “müşterilerin son ürün ya da hizmetle ilgili duyduğu doyum, hoşnutluk düzeyi” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶

Kalite, verimlilik gibi başlı başına bir disiplin gerektirir. Deming ve arkadaşlarının “ilk defasında doğru yapın” ilkesi de, kalite ve verimlilik ikilisinin, bir bütün oluşturduğunu bize sunmaktadır. Deming bu ilişkide, üretimde iyiyi kötüden ayırmadan yol almanın israf olduğunu, bunun işgücü malzeme, makine, bilgi ve zaman kaybına neden olduğunu açıklamakta, verimlilik ve kaliteyi birleştirmektedir. Buna göre, iyi kalitede ürün ya da hizmet üreterek müşterinin beklentilerini karşılamak, onu hoşnut etmek, verimliliği artıracak tek yoldur. Bu görüş yeni bir yönetim anlayışının da başlangıcı olmuştur. Bu yeni yaklaşım Toplam Kalite Yönetimidir.

Konuya toplam kalite yönetimi açısından bakılacak olursa, verimlilik bir düşünce biçimi, bir hayat tarzı ve bir tutum olarak düşünülmelidir. Buna uygun ortamı yaratan işletmeler, sonuçta insan faktörünün işe devamını, yaratıcılığını ve motivasyonu artıracak, istenmeyen sonuçlar (iş kazası vb.) en aza inecek ve insanın daha verimli çalışması sağlanacaktır. Dolayısıyla uluslararası rekabette söz sahibi olma şansları artacak, maliyetlerin düşürülmesiyle kâr maksimizasyonu sağlanarak, üretimin kısa sürede ve kaliteli olması gerçekleşecektir.⁹⁷

Örgütün tüm bölümleri, insan kaynaklarının kullanımını geliştirme yönünde tabii ve geçici bir yaklaşımın tersine, artan oranda bir yaklaşımı kullanmak zorundadırlar. Bu da işgörenlerin verimliliğini artırma yollarının incelenerek, ortaya konulması anlamına gelmektedir. Verimliliği arttırmak için potansiyel alanları tesbit ettikten sonra, bu alanların detaylı çalışmalarla kazanılması, kısa vadede örgütte verimliliğin artması için uygun bir ortam sağlayabilecektir. Burada üst yönetimin verimliliği artırma noktasındaki destekleyici tutumu, belirli

⁹⁶ Akal, “TKY Ve Performans Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri”, s.84.

⁹⁷ Efil, s.80.

bir noktaya gelebilmeli ve aşağıdaki işlemleri yapmalıdır,⁹⁸

- Verimlilik, tanımını kendi örgütü için yapmalı,
- Verimlilik geliştirme stratejisini belirlemeli,
- Verimlilik geliştirmenin önceliğini belirlemeli,
- Verimlilik için maddi kaynak ayırmalı,
- Verimliliğin geliştirilmesinde, insan kaynakları yönetiminin önemini algılamalı,
- Örgütsel değişim çabasında bulunmalı.

Verimlilik, insan gücünün stratejik olarak planlanmasıyla doğru orantılıdır. Stratejik insan gücü planlaması ile sağlanan yararların verimliliğe olan etkisini de şöyle özetleyebiliriz.⁹⁹

- Eldeki insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanmış olur,
- Gelecek tesadüflere bırakılmadığı için, en yüksek verimi sağlayacak ortam yaratılmış olur,
- Olumlu sonuçlar sayesinde, maksimum verim elde edilir,
- Tüm sektörlerde uygulandığında, ülke istikrarlı bir şekilde hızla kalkınır .

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla, verimlilik ve kalite çabalarında yeniliği, esnekliği ve sürati getirebilen gerekli değişime açık ve bunu gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olan örgütler, her zaman büyüme ve gelişme sürecinde, çalışanları da yüksek hayat standardı ve kalitesiyle, çağa ayak uydurabileceklerdir.¹⁰⁰

Toplam kalitenin önemli bir unsuru olan işbirliği, verimliliğin artırılmasında da önemli rol oynamaktadır. Örgütte çalışan herkes, verimlilik artışına katkıda bulunabilir. İşte bundan dolayıdır ki, verimliliğin artırılması, sosyal anlayışın ve iş barışının egemen olduğu bir ortam içerisinde takım çalışması yapılmak suretiyle olabilmektedir. Örgütü, bir madeni paraya benzetirsek, bunun bir

⁹⁸ Ersen, s.80.

⁹⁹ Ali Rıza Erdem, "Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi Ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1997/3, s.17.

¹⁰⁰ E.B. Sibson, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması*, (Çev: Sinan Artan, İnci Artan) İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, Kasım 1990, s.42.

- **İş Geliştirme;** İş geliştirme, işi basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları ve sosyo-teknik sistemler gibi bir dizi teknikten oluşmaktadır. Bunlar;

İşi basitleştirme, İşi basitleştirmenin temel yaklaşımı, bir işle ilgili aynı sonuca daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorulularak, daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek için gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve gerekli işlemlerin basitleştirilmesi en çok uygulanan yöntemlerdir,¹⁰⁴

İş rotasyonu, Tek yönlü iş yükünü ve tekdüzeliği azaltmak, bir işyeri için çok sayıda deneyimli işgören bulundurmaya amacıyla, işyerlerinin ve işle ilgili görevlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini kapsar. Böylece işine gelmeyen bir işgörenin, işinin başka işgörenler tarafından üstlenilmesi veya işyükünün artması halinde, ek olarak ikinci bir işgörenin o işe verilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür düzenleme, iş tekdüzeliğini ve iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırmak, işgörenin işin tümünü görerek, kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini sağlamak gibi değişik amaçlara yöneliktir,

İş genişletme, İşin bütünlüğünü değil, çeşitliliğini sağlamaktır. Yani, belirli bir işi, işgörenin daha çok ve çeşitli yapabileceği şekilde yeniden düzenlenmesi demektir. Böylece, işgören kendi işiyle, yapı benzerliği olan diğer iş elemanlarını yan yana getirerek, yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. İş genişletmenin amacı, yorgunluk ve tekdüzeliği ortadan kaldırarak, motivasyonu artırmaktır,

Bağımsız çalışma grupları, Yapılacak işlerin özellikleri nedeniyle, bir arada çalışmaları gerekli olan işgörenlerin, bir ekip oluşturmaları durumudur. Kalite çemberleri buna en güzel örnektir,

¹⁰⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara., 1992, s.170.

yüzünün emek, diğer yüzünün de sermaye olduğunu görebiliriz. Günümüzde artık iyice anlaşılmıştır ki, birinin olmadığı yerde diğerinin de yaşaması mümkün değildir. Teknik ilerleme ancak ve ancak emek ve insan faktörü göz önünde tutulduğu takdirde söz konusu olabilmektedir. Toplam kalite ile birlikte çalışanlar, verimlilik artırılması girişimlerinde katkılarının daha fazla olmasını istemektedirler. Bu isteği gerçekleştirmek, çalışanların kişiliğine uygun gelen biçimde olmalıdır. Böylece verimliliğin artması ile birlikte işin yapılması da kolaylaştırılmış olacaktır.¹⁰¹

Verimliliğin artırılabilmesi ve geliştirilebilmesi, büyük ölçüde bunu sağlayacak uygun ortamın oluşturulmasına bağlıdır. İşletmenin öncelikle amacını ve hedefini belirlemesi şarttır. Bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek, yönetimin temel görevlerinden biridir. İşletmenin, amaçlarına personelin çabalarıyla ulaşacağını bilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanlarla ilgilenmek ve onların verimliliği etkilemelerini sağlamak personel yönetiminin görevi olmalıdır.¹⁰²

Verimliliği artırmak için başta, personelin çalıştığı ortamda birbirlerini anladıkları, sevip saydıkları, kıskançlıktan uzak, gerçek bir arkadaşlık bağı ile bağlandıkları, birbirlerine karşılıklı güven duydukları ve açık davrandıkları, ideal bir ortam oldukça önemlidir.¹⁰³

Örgütlerde verimliliği artırmanın yolları, toplam kalite yönetimine geçmekle zaten uygulama kapsamına alınması gereken, aşağıdaki maddelerde belirtilen teknikler şeklinde uygulanabilir;

- **İnsan Boyutunun Geliştirilmesi ve Eğitimi;** Verimliliği artırmak için, bir örgüt ne kadar mükemmel ve etkin bir stratejiye sahip olursa olsun, bunu uygulayabilecek doğru seçilmiş ve iyi eğitilmiş (öğrenmeyi bilen), bilinçli ve kendini geliştirmeye inanmış insanlara gereksinmesi ile, karşı karşıyadır. Örgütün insan boyutunun yenileştirilmesi, sürekli eğitimle (kendini geliştirme, dışsal programlar) gerçekleştirilebilir.

¹⁰¹ Hüseyin Pekin, "Verimliliğin Artırılmasında Çalışanların Katkısı", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 1991, s. 68.

¹⁰² Ersen, s.78,

¹⁰³ Pekin, s.71.

Sosyo-Teknik sistemler. Burada amaç, üretim gereklerine olduğu kadar insan ihtiyaçlarına da hizmet eden bir üretim ve yerleşme düzeni oluşturmaktır, şeklinde kısa kısa ifade edilebilir.

En iyi iş geliştirme tekniği, örgütten örgüte, işten işe, örgüt ve iş özelliklerinin farklı bileşimlerine uyacak şekilde, değişiklikler gösterecektir. Diğer yandan iş geliştirme, dinamik bir süreç olarak düşünülmelidir. Belirli bir duruma uygun düzenleme sonuna kadar aynı kalmaz, durumda meydana gelecek değişikliğin niteliğine göre yeniden belirlenmelidir.¹⁰⁵

- **İnsan Kaynaklarını Güçlendirme, Ful Yeki Devri;** İnsan kaynaklarını güçlendirmenin en geçerli yolu yetki devridir. Yetki devri, yöneticinin karar verme, kaynakları kullanma gibi haklarının astlarına bırakılmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, yetki ile beraber sorumluluğunda aynı şekilde devredilmesidir. Bu şekilde çalışanlar psikolojik ve yönetsel yönden kendilerini güçlü hissederek, işletmede verimliliği pozitif etkileyeceklerdir.¹⁰⁶
- **Outsourcing;** İşletme faaliyetlerinin bir kaçının başka işletmelere devredilmesi olarak tanımlanan outsourcing, yalın bir örgüt yapısı oluşturmak, uygun maliyet yapısında çalışmak, küçülmek ve küçülerek büyüme gibi amaçlara hizmet etmektedir.¹⁰⁷
- **Sıfır Hiyerarşi Yada Kademe Azaltma;** Sıfır hiyerarşi, bir işletmede hiç yönetici olmamasını yada herkesin yönetici olmasını ifade eder. Kademe azaltma ise, organizasyonun en alt basamağı ile en üst basamağı arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Ara kademelerin ortadan kaldırılması organizasyonu yalın hale getirecek ve karar veren ile uygulayan arasındaki mesafe daralacaktır.¹⁰⁸
- **Sorun Tanımlama Toplantıları;** Örgütün sorunlarının ve çözüm yollarının görüşülerek bir eylem planı hazırlanıp, hızlı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için, örgütün bütün yöneticilerinin belli gün ve zamanlarda

¹⁰⁵ Ömer Peker, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayını No:258,1995, s.156.

¹⁰⁶ Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, ss.198-199.

¹⁰⁷ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Bayrak Matbaası, 1998, s.84.

¹⁰⁸ Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, ss.201-202.

biraraya getirildiği oturumdur.¹⁰⁹ Örneğin, TKY uygulamaları ile birlikte, Değirmendere Belediyesi her mesai günü saat 16.30'da, tüm yöneticilerin katıldığı toplantıları, 1984'den beridir rutin olarak yapmaktadır.

- **Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi;** Ergonomik çalışmalar, insan-makina sisteminde insanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi, iş konusunda negatif yüklenmeyi arttıran faktörlerin iyileştirilmesi, vardiya çalışması, çevre koşullarının incelenmesi ve iş organizasyonunun daha etkin ve insanca bir şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğu için, doğal olarak insan performansını yükseltmekte ve çalışmalardaki verimliliği arttırmaktadır. Ayrıca bu şekilde yapılan düzenlemeler, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılmasına da katkı sağlamaktadır.¹¹⁰
- **Katılımcı Yönetim Uygulaması;** İşgörenlerin tamamını, işletmenin sorunlarına duyarlı kılmak, işletmeyle bütünleştirmek, böylece onların, yaratıcı ve sorun çözme bilgi/becerilerini kullanmalarına olanak sağlamaktır. Bu konu daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİM PSİKOLOJİSİNDEKİ KURALLAR

Uygulamaların değiştirilmesi mümkündür, ancak his ve duyguların değiştirilmesi kolay değildir. Yönetim, his ve duyguların değiştirilmesi için bireysel davranışlarını değiştirmeli, insanlarla iletişim kurabilmeli, onları dinlemeli, onlarla ilgilenmeli, insanları negatif etkileyen psikolojik nedenleri ortadan kaldırmalıdır. Bunu yaparkende, tablo 3'de bahse konu kalite kurallarını benimsetmelidir.

Toplam kalite yönetimi sürekli gelişme nosyonudur. Bu da devamlı olarak iki sorunun sorulması ile geliştirilir.

- Bu gerekli midir.?
- Eğer öyleyse daha iyi yapılabilir mi ?

¹⁰⁹ Peker, s.161.

¹¹⁰ Fahri Özkök, *Sanayide Ergonomi Uygulamalarına Ait Bir Model*, İstanbul: MPM Yayın No: 570, 1995, s.487.

Tablo 3 TKY içindeki 8 kural ile bu fikirleri, TKY psikolojisi kapsamında birleştirmektedir.¹¹¹

Tablo 3
TKY Psikolojisinde 8 Kural

KURAL NO	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PSİKOLOJİSİNDEKİ KURALLAR
Kural 1	Kalite, herkesin işidir.
Kural 2	Kalite, hataları önlemekle gelir denetlemeyle değil
Kural 3	Kalite, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması demektir.
Kural 4	Kalite, takım çalışmasını gerektirir.
Kural 5	Kalite, sürekli gelişmeyi gerektirir.
Kural 6	Kalite, stratejik planlamayı içerir.
Kural 7	Kalite, son halkada elde edilen sonuçlar demektir.
Kural 8	Kalite, başarının temiz ölçülerini gerektirir.

3.4. ISO 9000 STANDARTLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

ISO 9000 en basit anlamıyla, "imalat ve hizmet endüstrilerinde Kalite Güvencesi için kurulmuş bir standartlar kümesidir" şeklinde ifade edilebilir. ISO 9000 serileri, bir firmanın kalite sistemini geliştirmesini, belgelemesini ve çalıştırılmasını ister, yani firma içinde yönetimin kalite tetkik uygulamaları için sahip olduğu sorumluluktan, satın alma politikalarından, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar.

ISO 9000 standartları 1970'li yıllarda, yüksek kaliteli Japon ürünlerinin, ABD ve Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde yaratmış olduğu rekabet ortamının sonucunda ortaya çıkmıştır. Japon rekabetine karşılık olarak, oniki AB ülkesi kendi kalite standartlarını oluşturdu. Sonuç da, değişik standartlarla çalışan ikinci el kalite enflasyonu meydana geldi. 1979 yılına gelindiğinde, birbiriyle çatışan bu standartları ortak bir zemine oturtmak, artık ihtiyaç haline gelmişti. O yıl, ISO ve çeşitli ülkelerin temsilcilerinden oluşan iki komite, bu standartlar üzerinde çalışmaya başladılar. Bu komitelerden birincisi, kalite için ortak bir terminoloji

¹¹¹ Johan R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, 5. Edition, Osborn: Sons Company, 1991, s.44.

geliştirdi, (daha sonra bu ISO 8402 oldu), ikincisi ise standartların kendisini oluşturdu. Neticede ISO 9000 serisi standartlar gelişerek geçerlilik kazandı ve özellikle Avrupa ülkelerinde, bir yangın gibi yayılmaya başladı. Bugün ise alıcı-satıcı ilişkilerinde Kalite Güvencesini sağlamak açısından, adeta zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır.¹¹²

3.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Toplam Kalite Yönetimi, değişim ve dönüşüm yönetiminin önemli bir aracıdır. Bundan dolayı TKY'nin uygulanmasında ve başarıya ulaşılmasında birçok faktör engelleyici rol oynamaktadır. TKY'nin başarısını olumsuz etkileyen bu faktörlerin önemli bir kısmı yönetici odaklıdır. TKY'nin uygulanmasında ve başarıya ulaşılmasında, engelleyici rol oynayan faktörler aşağıdadır.¹¹³

3.5.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller

- **Üst Yönetimin Algılama Hatası;**

Toplam Kalite Yönetimi, genellikle adında kalite sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite departmanının sorumluluğunda olan, sanyonel bir uygulama gibi algılanmaktadır. Birçok üst düzey yönetici ile TKY konulu görüşme yapılacağı zaman kalite yöneticisini çağırma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. Oysa TKY, kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa, üst yönetim, personel, pazarlama, planlama ve diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. TKY'yi kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmaktadır. Bu konudaki tüm sorumluluğun üst konumundaki bir yöneticiye bırakılması başarısızlığı kaçınılmaz hale getirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi ast konumundaki yöneticilerin gerçekleştirebileceği, üst yönetimden bağımsız eylemsel bir yöntem değildir. TKY uygulamak üst yönetimin sorumluluğunda ve onun yönlendirebileceği yönetsel bir yaklaşımdır.

¹¹² Yenersoy, s.69.

¹¹³ Türkmen, "Toplam Kaliteye Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", ss.148-154.

Bir başka algılama hatası da ISO 9000 belgesi almaya yönelik çalışmaların sonuçlanması ile TKY'nin gerçekleştiği kanısıdır. ISO 9000 belgesinin alınması, işletmede değişimin başlamasında kapının aralanması anlamını taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi içinde uygulanması yararlı, ancak kesinlikle tek başına yeterli olmayan bu çalışma ile işletme değişimi gerçekleştirmiş sayılamaz.

• Üst Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci

Değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı, kendini değiştirtmektir. Varolan yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi, mümkün değildir. Toplam Kalite Yönetimi sürekli değişme ve sürekli geliştirmeyi baz alan yönetsel bir yaklaşımdır. Kalitenin yükseltilmesinde ve süreç geliştirmede insan kaynaklarının katılımı, en önemli konudur. TKY için "katılımcı yönetim", ön koşulu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütte, süreç geliştirme ve sorun çözme konusunda, grup dinamiği içinde çalışarak katkıda bulunacak olan insanların, motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle üst yöneticilerin, değişim yönetimi içinde, motivasyon konusunda daha fazla sorumlulukları vardır.

Çalışanların sorun çözme ya da süreç geliştirme alanında katkı sağlamak üzere grup dinamiği içinde çalışmaya motive olmaları, yönetimin onlara olan güven ve denetim anlayışının değişimini zorunlu kılar. İşletmelerde yönetimin, astlara olan güvensizliği yaygındır. Yine yaygın olan denetim anlayışı ise, sorunların kaynağına değil, suçlu aramaya yönelmektir. Üst yönetim herhangi bir sorun ortaya çıktığında öncelikle kim yaptı? sorusunu sorma eğilimindedir. Bu suçlu aramaya yönelik yaklaşım karşısında çalışanlar, savunma ve saklama güdüsüyle davranırlar. Böylece, sorunların gerçek boyutları su yüzüne çıkmamaktadır. Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini belirlemek ve çalışanların katılımıyla bu sorunların çözümünü sağlamak olarak değiştirildiğinde daha farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu defa sorulacak soru artık *kim yaptı?* Değil, *neden oldu?* şeklinde olmalıdır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için, yönetimin geleneksel, aşırı merkeziyetçi ve denetleyici yönetim anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi güçlü bir dirençle karşılanmaktadır. Yönetim kavramını, varolan sistemlerin devamlılığını sağlama ve tüm yetkileri tek karar noktasında bulundurarak denetimi sürdürebilme olarak tanımlayan kimi üst düzey yöneticilerin, kendilerini değiştirmeleri gerekmektedir. Özellikle denetim anlayışlarını değiştirmeleri, yetki devrini artırmaları, astlarına daha fazla güvenmeleri, açık ve çok yönlü bilgi içerikli iletişime ağırlık vermeleri, grup çalışmalarına hız vermeleri gerekmektedir.

- **Araç Odaklı Olma;**

Kimi yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi sisteminin bazı araçlarını, tek başına amaç olarak almaktadırlar. Örneğin, tek başına Kalite Çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek, Tam Zamanında Üretimi varolan sistemi geliştirip değiştirmeden uygulamaya çalışmak, ya da ISO 9000 standardı belgesini almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar, sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir. Bu durumda araçlarla, amaçların yer değiştirmesi gündeme gelmektedir. Bir örgütte araçlarla amaçların yer değiştirmesi halinde, bu örgütün yöneticilerinin isabetli kararlar alabilmeleri ve amaçlara daha verimli ulaşabilmeleri mümkün değildir.

- **Örgüt Kültürü Konusuna Yeterince Önem Vermeme;**

Belediye yöneticilerinin Örgüt Kültürü konusuna yeterince duyarlı olmadığı gözlenmektedir. Bu konudaki bilgisizliğin yanısıra hafife alma eğilimi fazladır. Kimi yöneticiler ise örgüt kültürü konusunu, moda bir kavram ya da fantezi bir yaklaşım kabul etmektedirler. İnsan kaynaklarının çok önemli olduğunu belirtmelerine karşın, uygulamada tam tersi bir tutum içinde oldukları bilinmektedir. İnsan kaynaklarının önemi konusunda yöneticilerin çoğunluğunun eylem ve söylem birliği içinde olmamaları, TKY uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki bağlantıyı iyi kurabilmeleri ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde çok önemli bir yer alan insan kaynaklarının önemini daha gerçekçi kavrayabilmeleri gerekmektedir. Katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilememesi değişim yolunda önemli bir engeldir.

- **Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek;**

TKY uygulamalarının önemli bir unsuru da bilindiği gibi sorun çözme ve süreç geliştirme konusudur. Grup dinamiği içinde çalışarak gerçekleştirilmesi beklenen bu etkinlikler, bütün olarak algılanıp uygulamaya konmalıdır. Ancak yaygın olan, süreç geliştirmenin sadece üretim ve hizmet süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmesi, yönetim süreçlerinin geliştirilmesinin ise gözardı edilmesidir. Halbuki yönetim süreçleri ve yönetim uygulamaları geliştirilmedikçe sistemin uygulanabilme şansı azalmaktadır. Her düzeydeki yöneticiler ve uzmanlardan oluşturulacak grupların yönetim süreçlerini geliştirmesi sistemin işlerlik kazanmasında önemli bir rol oynayacaktır.

- **Birimler Arası Rekabeti Özendirmek;**

Rekabet, gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte örgüt içinde birimlerin ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler veya birimler arasında rekabetin olması iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir. Bilgi akışının engellenmesi, sorun çözme, süreç geliştirme, düşünce üretme etkinliklerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle daha önce yöneticiliğini yaptıkları birimleri, diğerlerinin üzerinde görme eğiliminde olan üst yöneticilerin varlığı birimlerarası işbirliğini baltalamaktadır.

- **Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmaması;**

Birçok işletmenin tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimler sayesinde kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretmeme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman danışmanla çalışılmaması, onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır. Hammadde, malzeme, enerji, işgücü ve sermaye girdileri gibi bilgi girdisinin de bir maliyeti olacağı kabul edilip dış danışmanla çalışma alışkanlığı olmalıdır.

- **Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Sorumluluğu Bir Birim Yöneticisine Devretme;**

Yetki devrinin gerekliliği her ne kadar savunulan bir durumsa da, Toplam Kalite Yönetimi konusunda üst yönetimin liderliği devredilemez ve vazgeçilemez bir görevdir. TKY teknik değil yönetsel bazlı bir konudur ve üst yönetimin liderliği zorunludur. Üst yönetici bu konudaki görev ve sorumluluklarını devredemez. Üst

yönetici hem birim yöneticilerine hem de yönetsel davranışları ile tüm örgüt çalışanlarına TKY konusunda liderlik yapmak durumundadır. Onun bu tutum ve kararlılığı başarıda önemli bir etkidir.

- **Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimini Askıya Alma Eğilimi;**

Önceleri TKY konusunda girişimlerde bulunan, önemine inandığını açıklayan bazı üst yöneticiler, yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde çalışmalara ara verme eğilimindedirler. Kriz dönemlerinde daha çok yaygınlaşması gereken yetki devri yerine, geleneksel yönetim anlayışının bir yanılığısı olan aşırı merkeziyetçiliğe dönüş yaygın bir yönetsel uygulama hatasıdır. Bu durum çalışmaların aksamasına ve çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olur.

3.5.2. Orta Düzey Yönetici ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller

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

- **Astların Başarisından Hoşnutsuzluk;**

Astlar tarafından oluşturulan sorun çözme (kalite çemberleri) ya da süreç geliştirme (kaizen) amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı sorunları çözmeleri kimi uzman mühendisleri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi kendini gösterir. Genellikle bir dış uzman danışmanla çalışılmayan örgütlerde, orta düzey yöneticiler ve mühendislerin yeterince bilgilendirilememesi ve motive edilememesi, bu türlü olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

- **Birim Yöneticileri Arasındaki Rekabet;**

Birim yöneticileri arasında rekabet varlığı, birimler arasında bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür. İletişimin bilgi içerikli ve çok yönlü işlememesi, hem grupların çalışmalarını engelleyecek, hem de sorunların gerçek boyutları ile algılanamamasına neden olacaktır.

- **Orta Düzey Yöneticilerle Mühendisler Arasındaki Rekabet;**

Orta düzey yöneticiler (müdür, şef, baş mühendis) ile mühendis ve uzmanlar arasında yönetsel erkin paylaşımı ya da yükselme hırısı nedeniyle bir rekabetin varlığı, TKY'nin başarısını olumsuz etkileyecektir.

- **Uzman Ve Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımı;**

İşletmelerde uzman veya mühendis olarak çalışanların Toplam Kalite Yönetimine, kendi meslekleri açısından yaklaşımları da ayrı bir sorundur. İşletmecilerin salt insan ve yönetim odaklı yaklaşımları, istatistiksel yöntemleri, ISO 9000 belgelendirme çalışmalarını, kalite güvencesi konusunu gözardı etmelerine neden olmaktadır. Buna karşılık birçok mühendisin ise TKY'yi teknik bir çalışma olarak algılamaları ve konuya kalite el kitabı, ISO 9000 standardı, istatistiksel kalite kontrol ve kalite güvencesi sistemi odaklı yaklaşımları sonunda yönetim ve insan unsurunun gözardı edildiği görülmektedir. Gerek işletme uzmanlarının, gerekse mühendislerin çok yönlü uzmanlaşmaları gerekmektedir.

3.5.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları odaklı bir yöntemdir. Onların yaratıcı yönlerini harekete geçiren, insan odaklı bir çalışma yöntemi olduğu için, çalışanlara baştan sistem doğru anlatılırsa, genellikle çalışanlardan konuya ilişkin bir direnç ya da bilinçli bir engelleme girişimi ortaya çıkmamaktadır. Çalışanlar düzeyinde önemli nokta, onların eğitimine sürekli zaman ve kaynak ayrılmasıdır.

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

3.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim yaklaşımının hedefi, belli bir standart oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmektir. Toplam kalite yönetiminde ise amaç, müşteri tatmini sağlamak üzere ürün yada hizmetin sürekli geliştirilmesidir. Her iki yönetim şeklinin karşılaştırılması tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 4
Kalite Anlayışı¹¹⁴

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
1. Muayeneye dayalı kalite	1. Önlemeye" dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum stok	3. Sıfır stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm detiren yönetim	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6. Azami uzmanlaşmayla sistem geliştirme yaklaşımı	6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8. "Sıfır hata"yı hedefleyen üretim
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9. Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	12. Yüksek kalite sağlamayı hedefleyen güdülenme
13. Ulusal/uluslar arası standartlara göre ürün	13. Müşteri beklentilerine göre ürün
14. Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	15. Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının katkısı olan ürün geliştirme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	16. Sıfır fire veya yeniden işleme
17. Optimum 1. Kalite/2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite ürün yönetimi
18. Evrensel hızla gelişme	18. Devrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
20. İşbaşı eğitim ile sağlanan bilgi ve beceri	20. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
21. Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları	21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı

¹¹⁴ Koparal ve Berberoğlu, s.334.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

VE

DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ UYGULAMALARI

4.1. GENEL AÇIKLAMA

Araştırmanın başında, yerel yönetim tanımlamasının kanunlarımızda, İl özel idareleri, belediyeler ve köyler olarak yer aldığını belirtmişim. Bunlardan belediyeler yerel halka en fazla hizmet sunan yerel yönetim birimi olduğundan dolayı, araştırmamızı ülkemizin en önemli yerel yönetim birimi olan belediyeler üzerinde yoğunlaştırdık ve araştırmanın muhtelif yerlerinde geçen “yerel yönetim” kavramından da, belediyeleri kasteddiğimizizi araştırmamızın başında belirtmişim.

Yerel halkının gündelik yaşantısının büyük bir bölümü, belediyenin sunmuş olduğu hizmetlerden doğrudan doğruya etkilenmektedir. Hizmetlerin, kaliteli, yerinde, zamanında ve eksiksiz olması, o yörede yaşamının bir ayrıcalık olmasına, kalitesiz, düzensiz, yetersiz hizmetler ise, o yörede yaşamının eziyet olmasına neden olmaktadır.

Örneğin, tüm belediyeler kanunla kendilerine verilen emlek beyannamesi ve emlek vergisi toplama görevini icra ederler. Vatandaşlık görevi olan beyanname ve vergi verme işleminin kaliteli hizmet sunan belediyelerde 5 dakika gibi kısa bir zamanda halledilmesi, zamanın çok değerli olduğu günümüzde, zaman kaybından dolayı oluşacak iş ve stres yükselmesinden dolayı oluşacak sağlık kaybetme risklerini en aza indirecektir. İşte burdan da anlaşılacağı üzere kısaca, belediye hizmetlerinin kalitesi, insanların yaşam kalitesini belirleyen en önemli unsurlardan biridir.

4.2. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE KENDİNE ÖZGÜ YAPISI

Kalite gibi, hizmet kalitesi de çok boyutludur ve bu nedenle basit bir tanımı

yoktur. Hizmet kalitesi ile ilgili birden çok tanım yapılabilir.¹¹⁵

- Hizmet Kalitesi, mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir .
- Hizmet Kalitesi, insanların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Hizmet Kalitesi, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- Hizmet Kalitesi, nazik davranmaktır.
- Hizmet Kalitesi, sorunların ortadan kaldırılmasıdır.
- Hizmet Kalitesi, güvenilir olmaktır.
- Hizmet Kalitesi, zamana uygunluktur.
- Hizmet Kalitesi, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.

Toplam Kalite Yönetiminin hizmet sektörüne uygulanabilirliğinin ilk adımı, hizmet sektörünün kendine özgü yapısının ve karakteristiklerinin anlaşılabilir olarak özümsemesidir. Hizmetlerin kendisine özgü yapısı şu şekildedir;¹¹⁶

- Hizmetler (fiziksel ürünler ve nesnelerin boyutları anlamında) istisnaların dışında ölçülemez.
- Hizmetler stoklanamaz.
- Hizmetler muayene edilemez yada incelenemez.
- Hizmet sektöründe kalite denenmeden belirlenemez.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur.
- Hizmetlerin zaman boyutu vardır.
- Hizmetler talebe göre yapılır.
- Bazı endüstrilerde hizmetler diğerlerine göre çok daha fazla önemlidir.
- Hizmetler ürün güvenilirliğinden çok, insan güvenilirliğini içerir.
- Hizmetler genellikle kuruluştaki çalışanların, müşteri ile yüzyüze olan kısmı tarafından gerçekleştirilir.
- Kalite objektif ve subjektiftir.
- İşgören ve müşteri arasında yüz-yüze ilişki vardır.
- Çok sayıda insan vardır.
- Çok sayıda ve miktarda para alışverişi yapılır.

¹¹⁵ Bozkurt, s.175.

¹¹⁶ Bozkurt, s.178.

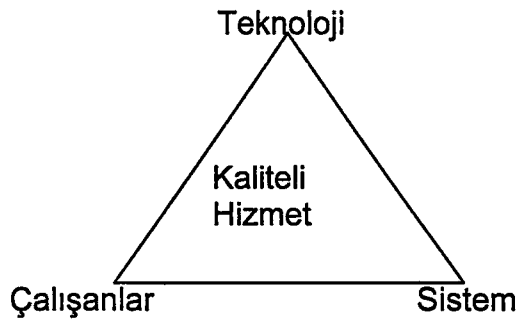
- Hizmet kusurları insan kusuru, ekipman kusuru ya da her ikisinden beraberce de kaynaklanabilir.
- Varyasyonu saptamak için fabrikada olduğu gibi mekanik kontrol yoktur.
- Bilgisayar sistemlerinin özel kontrollere gereksinimi vardır.
- Süreç kontrolü, mevcut durumu korumak için değil, kaliteyi iyileştirmek için kullanılmalıdır.

4.3. BELEDİYELER AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Toplam kalite yönetimi ile kamu hizmet sektörünün gelişme hızlarında önemli bir artış, iş gücü kaybı ve malzeme firelerinde azalış, maliyetlerde düşüş ve kalitenin yükselmesi hedeflenir. İleri hizmet teknikleri ve sistemleri kullanılarak, sıfır hata ve kaliteli hizmet düzeyine erişilir. Kalite çemberleri gibi uygulamalar ile çalışanların yönetime katılmaları sayesinde, yönetimin insana olan saygısını ortaya çıkararak, iş gücü onurunu oluşturmak ve çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak mümkün olacaktır.

Genel anlamda toplam kalite yönetimi kavramı içinde çalışanlar, iç müşteri olarak tanımlanır. Bunun yanında birde dış müşteri vardır. Ama kalitenin ilk adımı iç müşteri tatminidir. Çalışanlar, tatmin olduğu sürece kalitenin devamlı olacağı hiç şüphesiz ortadadır.

Çalışanların kaliteli hizmet üretimindeki önemini, kaliteli hizmet oluşum sisteminde açıkça görebiliriz.



Şekil: 2 Kaliteli Hizmet Oluşumu

Şekil 23'den de açıkça görülebildiği gibi, kaliteli hizmet üç ana olgu sayesinde oluşur. Bunlar;¹¹⁷

- Teknoloji,
- Sistem,
- Çalışanlardır.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları, hizmetin müşterilere zamanında ve yerinde sunulmasını, sunulan hizmetin sonunda kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve hizmete ilişkin ortam sağlanarak müşterilerinin yüzde yüz tatmin edilmesini temel ilke kabul eden bir yaklaşım olduğu için, belediyelerde artan (iç/dış) müşteri tatmini ve azalan (iç/dış) müşteri şikayetleri ortaya çıkacaktır.

Toplam kalite yönetiminin hizmet işletmeleri açısından dört önemli performans özelliği oluşturabileceğini söyleyebiliriz.¹¹⁸

- **Finansal Performans:** Azalan personel harcamaları ve artan gelir oranıdır,
- **Müşterilerin Tatmini:** Artan müşteri tatmini ve azalan müşteri şikayetleridir,
- **Faaliyet İşlemleri:** Azalan maliyetler, daha az hatalı hizmet, daha fazla ciro ve hizmete olan güvenin artmasıdır,
- **Personel İlişkileri:** Daha iyi personel ilişkileri, artan personel devamlılığı ve tatmini, personel tarafında yapılan önerilerdeki artıştır.

Türkiye'de, siyasi rekabet henüz sunulan hizmetin kalitesine göre işlemesede, globalleşen dünyamızdaki baş döndürücü hızla gelişen iletişim seviyesinin yüksekliği insanların beklentilerinin niteliklerindeki aynı hızda yükseltmekte, her alanda olduğu gibi yerel yönetimlerde de değişim ve dönüşümü kaçınılmaz hale getirmektedir. Artık insanlar, hem vergi ödeyip, hem de yetersiz ve kalitesiz hizmet ürünlere katlanmak istememekte, kamu kurumları tarafından bir "müşteri" gibi algılanmayı beklemektedir. Artık yerel iktidara aday olanların, halka sunacakları hizmet kalitesi ile ön plana çıkacakları, kısır politik söylev ve entrikalarla iktidara gelmenin, belediye seçimlerini kazanmanın güçleşeceği

¹¹⁷ Stephen Wbrown ve diğerleri, *Service Qunlity Muttidisciplinory and Multinational Perspectives*, Newyork: Lexington Books, 1991, ss. 52-58.

¹¹⁸ Koparal ve Berberoğlu, s.323.

apaçık ortadadır. İktidara aday olanlar, ölçünün kalite olduğu bilinciyle iş üretecek ve sonuçta tüm halkımızın yaşam kalitesi yükselecektir.

Ülke genelinde, belediyelerin pek çoğu yukarıda sözü edilen ve sürekli yükselmeye devam eden çitayı aşmakta güçlük çekmekte, halkın beklentilerini istenen düzeyde karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Diğer kamu kurum ve kuruluşları gibi belediyelerin de silkinip kendilerine gelmeleri, çağa yaraşır bir yönetim anlayışı ile dinamizmi yakalamaları şarttır.

İnsanı esas alan, sürekli iyileşme ve gelişmeyi öneren, katılımı teşvik eden, yöneticileri bilgi, beceri ve ahlakları ile lider olmaya özendiren, bilimsel ve akılcı yollarla önlemler almayı gerektiren "Toplam Kalite Yönetimi", belediyelerde yeniden varoluş için uygun bir araçtır.

4.4. YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN OLUŞUM SÜRECİ

Yerel Yönetimlerde Toplam kalite yönetiminin oluşturulması sürecinin anlatılmaya çalışıldığı bu kısımda, TKY'nin teknik yönü ağırlıklı olarak aktarılmaya ve Değirmendere Belediyesi'nden örnekler verilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

4.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi, örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim başarıları, yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimlerde, kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi yaratılmaya başlanmıştır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren, çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu modern yönetim şekli, örgütlerin amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte dinamik bir yapı oluşturarak, değişim yönetimini sağlayabilmelidir. Günümüzde artık insan kaynakları yönetimi, "değişim yönetimi" olarak algılanmaya

başlanmıştır.¹¹⁹

Toplam Kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla tüm işlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterinin (iç/dış) şimdi ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekliyle karşılamak gibi, bir "iş" anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmelidir. Çünkü Toplam Kalite yaklaşımı, organizasyonu belirli ilkeler doğrultusunda canlandırmayı gerekli kıldığı kadar, iletişimin güçlenmesi, çalışanlar ve yöneticilerin ilişkilerinin yakınlaşması gibi alanlarda da değişikliği gerekli kılar. Toplam kalite yönetimini şirket stratejisi olarak benimseyen bir kuruluş, insana verdiği önemin doğal sonucu olarak, daha üretken işçilere, daha verimli yöneticilere, sağlıklı bir iletişime ve etken bir insan kaynakları yönetimine de sahip olmaktadır.

Bu tür örgütlerin öncelikle üzerinde durdukları konu, kar ile teknolojik beklentiler ve kaygılar değil, insan kaynaklarının nitelikleridir. Nitelikli insanların, bir arada nasıl daha iyi çalışacaklarını saptamak, bu örgütler için daha önemli hale gelmiştir. Çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir örgütün üyesi olduklarında, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacaklardır. Dolayısıyla çalışma hayatının kalitesi, örgüte fayda sağlamaktadır. Bu oluşumu örgütte, insan kaynakları yönetimi koordine etmeli ve sağlamalıdır. Ayrıca, bu koordinasyonun dışında olması gereken diğer faktörler de şunlardır;¹²⁰

- **İlişkilerde güven;** Güvene dayanmayan her insan ilişkisi bozulmaya mahkumdur ve çatışmalara yol açar .
- **Katılım;** İnsanlar, kararlara katıldıkları sürece bu kararlara destek sağlarlar. Dolayısıyla, karar alma süreci, işin yapıldığı en alt düzeyde başlar.

¹¹⁹ Kazım Kökçü, "İnsan Kaynakları", Milliyet Gazetesi, 26 Şubat 1995, s.10.

¹²⁰ William C. Ouchi, Theory Z, New York, 1981,s.156.

- **İletişim;** İnsanlar, içinde çalıştıkları çevre hakkında herşeyi bilmek isterler. Konuların dışında kalmak gururlarını incitir ve korku uyandırır. Sonuç olarak verim düşer.
- **Yüksek beklentiler;** Zoru başarmak, insanları her zaman mutlu etmiştir. Sonuçta varılan hedefler, zoru başarmanın ürünüdür.

Örgütteki iç müşterilerin mutlu olmaları ve uzun vadeli plan yapabilmeleri, üst yönetimin tam desteği ile oluşturulacak olan insan kaynakları yönetim sisteminin, düzgün temeller üzerine oturtulması ile mümkündür. Toplam kalite yönetimi içinde insan kaynakları yönetiminin yapması gerekenler şunlardır;¹²¹

- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmek,
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek,
- Düşünce yapısında köklü değişiklik yapmak,
- Takım çalışmasını örgüte yerleştirmek,
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak,
- Örgüt yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek,
- Örgüt kültürü yaratmak,
- Davranışları değiştirmek,
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki gelişmesini sağlamak,
- İş görme usul ve standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek,
- İç ve dış müşteri mutluluğunu, azami kılacak çalışanları istihdam etmek.

Örgütte, toplam kalite yönetimi uygulamasına geçilirken, çalışanların toplam kalite yönetimine yaklaşımı açısından son derece önemli olan insan kaynakları sisteminin, sağlam temellere oturtulması elzemdir. Çünkü, toplam kalite yönetimi ile örgütün sürekli gelişimi ve uzun vadede başarılı olması, insan kaynakları yönetiminin aşağıdaki fonksiyonları titizlikle hayata geçirmesi ile mümkün olmaktadır.

4.4.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Oluşturulması

İnsan kaynakları yönetim biriminin, öncelikli olarak ele alması gereken maddeler aşağıdadır.

4.4.1.1.1. İş Analizi

İş analizi, örgütte yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinmek ve işlerin özelliklerini belirlemektir. İş analizleri yapılırken, analiz edilen işin en alt bölümlerine inilerek işin işlevleri detaylarıyla ortaya konulmalı ve her işin ne kadar sürede yapıldığı belirlenmelidir. Toplam kalite yönetimine geçiş aşamasında, çalışanların iş analizleri yapılarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu şekilde, ferdi gelişmelerin sağlanması, insan kaynakları birimi tarafından planlanmalıdır.

4.4.1.1.2. İş Tanımı

Yapılan işi değerlendirmek için gerekli olan bilgileri standart bir forma aktarmaktır.

4.4.1.1.3. İş Değerleme

Örgüteki tüm işleri sayısal ölçülerle değerlendirmek ve derecelendirmek faaliyetidir. Bunun için tüm işlerin analizinin ve tanımının yapılması gerekmektedir.

4.4.1.1.4. Kariyer Planlama

Çalışanların, gelecekte ulaşmak istedikleri kariyer yerini belirleyerek, buraya ulaşmak için gerekli olan gelişimsel faaliyetlerinin planlanmasıdır.

¹²¹ Saruhan, s.12,

4.4.1.1.5. Eleman Seçimi

Örgütlerin toplam kaliteyi uygulayabilmeleri için, nitelikli insan kaynağına ihtiyaçları vardır. Nitelikli çalışanlara sahip olmayan örgütler de, yapacakları bir dizi çalışmalarla, örgüt için en iyi elemanı bulma çabası içinde olmalıdırlar. Seçimi çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Çünkü seçilecek nitelikli elemanlar sayesinde toplam kaliteye geçiş süreci kısılacak ve adaptasyon daha kolay sağlanacaktır. Bu bağlamda, yapılacak olan seçim, elemanın hangi okulu, ne derece ile bitirdiğinden ziyade, toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımadığının gözlenmesi açısından önem taşımaktadır. Eleman seçiminde aranması gereken nitelikler kısaca;

- Sürekli gelişmeye açık olabilmek,
- Örgütsel davranış biçimini benimsemek,
- Takım çalışmasının önemini bilmek olarak, özetlenebilir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin eleman seçerken bu hususları gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Çünkü örgütteki sürekli gelişme, ancak ve ancak nitelikli ve toplam kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir.¹²²

4.4.1.1.6. Ücret;

Ücret, çalışanların emeklerinin maddi karşılığı olarak tarif edilebilir. Ücret oluşturulma aşamalarında, çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyleri her halükarda göz önünde bulundurulmalıdır. Ücret programı, zaman zaman gözden geçirilmelidir. Bu dıştaki rekabet ve içteki eşitlik bakımından elzemdir. Verilen ücretle, yapılan iş arasındaki uyumun devam etmesi için de, işler sürekli olarak incelenmelidir. Ücretler ile ilgili her konuyu çalışanlarla açıkça tartışma, çalışanların örgüt politikalarına olan güvenini artırdığı gibi yöneticileri daha iyi anlamalarını ve onlara güvenmelerini sağlayacaktır. Gizlilik içinde yapılan ücret politikası, çalışanlar arasında bir çok yanlış anlamalara neden olur. İyi düzenlenmiş ve iyi uygulanan bir ücret programının kazanacağı çok şey vardır. Bunun tersi yapıp, gizlilik politikası uygulandığında, örgütte çalışanların güveni sarsılmakta ve motivasyonları düşmektedir.¹²³

¹²² Ersen, s.109.

¹²³ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters; *İnsan Kaynakları*, (Çev: Doğan Şahiner), 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.102.

4.4.1.2. Ortak Bir Örgüt Kültürü Oluşturulması

Organizasyon, birimler arası ilişkilerin güçlü olması gerektiği bir sistemdir ve işletmelerde gerçekleştirilecek her yenilik ve değişimin başarısının temelinde, organizasyon yapısı ile uyum içinde olması yatmaktadır. Global dünya ortamında, rekabet koşullarına ayak uydurabilmenin yegane şartının, işletme olarak değişmekten geçtiğini gösterebiliriz, hangi değişim programı başlatılırsa başlatılsın, bunun işlerlik kazanabilmesi, kabul görmesi, uygulanabilmesi kısaca, başarılı olabilmesi için önce organizasyonun yapısından başlanması gerektiği açıktır. Organizasyonların en büyük özelliği, dışlarının insanlar olmasıdır. Ancak organizasyonda doğru yapıyı bulmak ve damla taşlarını doğru yerleştirmek, tüm sorunları ortadan kaldırmaz. Gözden kaçırılmaması gereken konu, organizasyonel yapının, örgüt kültürü ve yönetim tarzı ile birlikte ele alınmasıdır.

Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarına yön veren tutumlar, değerler, inançlar ve geleneklerdir. Değişen dünya ile entegre olmuş her işletmenin, rekabet edebilmesi için elzem olan değişim ve farklılaşma olgusunun hayata geçirilmesinin tek yolu bilgi ve kültürdür. Örgüt kültürünün, vizyonla geliştirilmesi, zenginliğe dönüştürülmesi, misyon ile de örgütün motive edilerek uygun stratejiler ile amaca ulaşması sağlanmalıdır.

Örgüt kültürü de, vizyon ve misyonda olduğu gibi kuruluşla ilişki içinde olan herkes tarafından bilinmeli ve benimsenmelidir. Bu bakımdan örgüt kültürü etkin bir biçimde, kuruluşla ilgisi olan herkese işlenmelidir.

Örnek : Değirmendere Belediyesi'nin örgüt kültürünü yansıtan "Hizmet ilkeleri" şu şekilde belirlenmiştir;

- Değirmendere Belediyesinde temel ilke "**İNSANA SAYGI**"dır.
- Belediye çalışanlarının "**ÇALIŞMA HAKLARI**" güvence altındadır.
- Hedefimize ulaşırken çalışanlarımız ve belde halkının "**KATILIMINI**" sağlamak esastır.
- Çalışmalarımızın tümü "**KAYNAKLARIN ETKİN KULLANIMI ve VERİMLİLİK**" ilkesine göre yapılır.

- Değirmendere için düşünölen her proje “UZMAN KURUM ve KİŞİLERCE” hazırlanır.
- Değirmendere Belediyesi'nde “SORUNLARIN ÇIKMADAN ÖNLENMESİ” amaçlanır, bu nedenle “BİLİMSEL ve PLANLI” çalışma yöntemleri uygulanır.
- Görevimiz “DOĞRU HİZMETİ, DOĞRU ZAMANDA” vermektir.
- Tüm çabamız “BELDE HALKININ MUTLULUĞU” içindir.

4.4.1.2.1. Vizyon

Vizyon, gelecekte olabilecek yada oluşturulabilecek bir durumun, düşüncede şimdiden yaratılmasıdır. Yani, sanki gelecekte orada yaşıyormuşuz gibi, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan nitelikli bir hedef seçimidir. Başka bir ifadeyle, başarı ve farklılaşmak için, tahmin veya yaratıcılıkla amaçların, stratejilerin, motivasyonların, duyguların, değerlerin yönlendirileceği eğilimler belirlemeye, vizyon denir.¹²⁴

Bir örgütte vizyonun oluşturulmasından sorumlu olan kişi, liderdir. Lider, yeni vizyonu yaratıp, yeni standartları belirler ve örgütteki bütün üyeleri, vizyonu gerçekleştirmek için teşvik eder.¹²⁵ Lider ve yöneticiyi ayıran en önemli olgu budur. Lider, vizyon yaratabilme ve iletebilme yeteneği iken, yönetici, işleri algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür.

Örnek : Değirmendere Belediyesi 2005 yılı için vizyonunu “Dünyaca tanınan bir bilim, kültür, sanat beldesi olmaktır” şeklinde belirlemiştir.

Başarılı bir insan kaynakları yönetiminin temelini örgüt vizyonu teşkil eder. Örgütün hangi tarafa doğru gittiğini bilmesi, amacının ve hedefinin ne olduğunu saptaması, örgüt vizyonunu kavrayabilmesine bağlıdır. İyi bir insan kaynakları yönetimi, vizyon sahibi olan hem sert, hem de yumuşak yönetim yaklaşımlarını benimsemelidir. Çalışanlarıyla hem iyi ilişki içinde olan, hem de mesafeyi koruyan örgütlerin daha başarılı oldukları görölmektedir. Örgüt vizyonu

¹²⁴ Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.11-13.

¹²⁵ Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.16.

oluşturulurken şu noktalara dikkat edilmelidir;¹²⁶

- Üst yönetimde çok iyi örnek bir ekip oluşturulmalı, insani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır. Kısacası yönetim, katı ve acımasız olmayıp aynı zamanda, aşırı insancıl da olmamalıdır. Buradaki denge çok önemlidir. Başarılı örgütler insancıl yaklaşımı olan, sakin düşünüp sıcak kalpli olan yöneticilerle gelişebilirler.
- Örgütün, amaçlarını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir. İşgörenlere üst yönetimden, aşağıya doğru bir vizyon vermek oldukça zordur. Ancak, vizyon oluştururken ve daha sonraki evrelerde, işgörenlerin fikirlerinin alınması, onların vizyon ve misyonun içinde olduklarının hissettirilmesi, başarıyı doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle en tepeden başlanıp, herkesin katılımıyla örgüt vizyonu oluşturulmalıdır.
- Örgüt vizyonunu oluştururken, bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Örgüt hem müşterilere, hem çalışanlara, hem hissedarlara ve hem de çevresine hizmet verecektir. Dolayısıyla, bütünsellik hepsini düşünen ve işin içine katan bir yaklaşımdır. Yapılacak olan çalışmalar sonucunda örgütün kısa ve uzun vadede hangi politikaları, amaç ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenmeli ve örgüte esnek bir yapı kazandırılarak, bu politika, amaç ve stratejiler uygulamaya alınmalıdır. Yapılacak olan bu çalışmalar aynı zamanda rakiplerin karşısında nerede olunması gerektiği konusunda da, bize gösterdiği yol açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak üst yönetim bu görüşlere inandığı ve gerekli desteği sağladığı ölçüde, bu yaklaşım başarılı olabilir.

4.4.1.2.2. Misyon

Misyon, gelecekteki amaçlara ulaşmada etki edecek konularda organizasyonun davranışlarını yönlendirmek ve heyecanlandırmak için,

- Biz neyiz?,
- Ne için varız?,
- Neyi başarıyoruz?,
- İşimiz nedir?,

¹²⁶ Martin Hilb, *İnsan Kaynaklarının Entegre Yönetimi*, İstanbul: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri, 13 Ekim 1994, s. 3.

- Diğerlerinden farkımız ne?,
gibi sorularının yanıtıdır.

Örnek : Değirmendere Belediyesi'nin misyonu "çağdaş belediye hizmetlerinde öncü olmaktır" şeklinde belirlenmiştir.

Vizyon, gelecek bilgisi sağlarken, misyon, kişilerin geleceğe yönelme güdülerini güçlendirir. Misyon ve vizyonun işgörenlere entegre edilmesi başarısızlık riskini azaltır yada tamamen ortadan kaldırır.

4.4.1.2.3. Amaç

Ulaşılmak istenilen nokta, yer, satış cirosu, karlılık, verimlilik olarak ifade edebileceğimiz amaç, vizyon ve misyona göre somut tesbitlerin yapılmasını gerektirir.¹²⁷

Örnek : "Kaynakların, israf edilmeden hizmete yönelik kullanılması ile belde halkının mutluluğunu sağlamak" belediyenin amacı olabilir.

Bir örgütün amacını belirlemesi şarttır. Bu amaca ulaşılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek yönetimin temel görevlerinden biridir. Hem üretim, hem de hizmet sektöründeki bir örgütün, verimliliği yükseltmek için paylaştığı bazı temel amaçlar vardır. Bunlar,¹²⁸

- Pazardaki diğer örgütlerden daha iyi üretim ya da hizmet vermek,
- Örgütün pazar payını yükseltmek,
- Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek,
- Optimum işlem hacmine ulaşmak,
- Satış hacmini ve karını yükseltmek,
- Yapılan yatırımlardan yeterli geliri elde etmek,
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek,
- Çalışanların moralini yükseltmek,
- Örgütün imajını daha üst düzeye çıkarmak.

¹²⁷ Akdemir, *Vizyon Yönetimi*, s.20.

¹²⁸ Sibson, s.25.

Bütün bu amaçların, hepsinin gerçekleştirilebilmesi için varolan en önemli unsur, insanları verimli kılmaktır. Bunun da yegane yolu, güçlü ve ortak bir örgüt kültürü oluşturmaktan geçer. Örgütün amaçlarına, çalışanların çabalarıyla ulaşılabileceğinin bilmesi gerekmektedir.

4.4.1.2.4. Strateji

Strateji, kaynakların amaçlara tahsisi olarak tanımlanabileceği gibi, amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi olarak da tanımlanabilir.¹²⁹

Örnek : Belediye ulaşım amirliğinin otobüs saatlerini, hem halkı madur etmeyecek, hem de belediye ye zarar etmeyecek şekilde ayarlaması, stratejik karardır.

4.4.2. İnsan Boyutunun Eğitimle Geliştirilmesi

Toplam Kalite Yönetiminin esası insan ve kültüre yönelik olmasından dolayı, insan boyutunun geliştirilmesi alanında, çok sayıda tekniğin de gelişmesine neden olmuştur. Temelde insan kökenli olan bu geliştirici tekniklerin, uygulanma yöntemi ile amacı veya kapsamı farklılıklar arzedebilir. İnsan boyutunun geliştirilmesindeki temel amaç, örgütün temel taşı olan insanın geliştirilerek, örgüte motive olmasının sağlanması ve davranışlarının örgütü benimseyecek şekilde değişmesi ile yönetime katılımının sağlanması sayesinde, tüm örgütün gelişiminin sağlanmasıdır. Örgütteki insanların iletişim yeteneklerini, insanlar arası ilişkilerindeki tutum ve davranışlarını daha olumlu ve zengin hale getirmeyi, bilgi ve becerilerini geliştirmeyi, yeni davranış kazandırmayı ve nihayetinde kendine güvenme hissini kazandırmayı amaçlayan bu iyileştirme, geliştirme ve yenileştirme teknikleri aşağıda incelenmiştir.

4.4.2.1. Yönetici ve İşgören Eğitimi

Japon kalite önderi Ishikawa, eğitimin zorunluluk ve önemini en belirgin şekilde ortaya koyan kişi olmuştur. O'na göre kalite "eğitimle başlar, eğitimle biter".

¹²⁹ Akdemir, Vizyon Yönetimi, s.20.

Eğitimde öğrenmeyi kolaylaştıran ortam özellikleri şu şekilde ifade edilebilir;¹³⁰

- Yasaksız bir ortam sağlanması,
- “Kendim olmaktan hoşnutum” şeklinde bir hava yaratılması,
- Yaratıcılığa yüksek değer verilmesi,
- Hata yapmaya hoşgörü,
- Zamanında ve yapıcı geribesleme yapılması. (Pekiştirme, dönüt ve düzeltme gibi),
- Deneyimin vurgulanması,
- Sürecin insancillaştırılması, gerçek yaşam olgularının kullanılması,
- Açık uçlu öğrenimin kullanılması. (Hiç bir zaman tek doğru yoktur.),
- Kaliteli öğrenmeye değer verilmesi.

Her kademedede çalışanlara hem teknik, mesleki, bilgisayar v.b. gibi temel konularda, hem de toplam kalite yönetimini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli, ve organizasyon içindeki yöneticilerin, çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim, yöneticilerden başlamalıdır. Yönetici düzeyindeki eğitim, yönetim kademesinin, sistemin işlemesine tam olarak katılması için, kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlar. Teknik personel için, özellikle istatistik örnekleme, veri toplama, problem tanımı, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime önem verilir. Tüm işgörenler, kullandıkları aletler ve makineler, hazırlanan dökümantasyonu okuma ve anlama, görevlerinin kalite ile ilgisi ve temel istatistik teknikler gibi bir çok konuda eğitilirler.¹³¹

4.4.2.1.1. Eğitim Türleri

Genel olarak eğitimin algın, yaygın ve örgün olmak üzere üç türü bulunmaktadır.¹³²

¹³⁰ Peker, s.130.

¹³¹ Koparal ve Berberoğlu, s.330.

¹³² Durmuş Ali Özçelik, Eğitim. Programları ve Öğretimi, Ankara: ÖSYM Yayını, 1987, s.1.

- **Algın eğitim,** (kendiliğinden kültürlenme);

Günlük deneyimler ile aile, komşuluk arkadaşlık ilişkileri, iş, oyun, çarşı, kütüphane ve kitle iletişim araçları gibi çevredeki etkilerden, kaynaklardan yararlanarak herkesin davranış kazanması anlamındadır .

- **Yaygın eğitim,**

İster bağımsız bir faaliyet olsun, ister daha geniş bir faaliyetin önemli bir yanı olarak yürütülsün, örgütün eğitim sistemi dışında, öğrenmek isteyen kişilere, belirli öğrenme hedeflerine yönelik olarak düzenlenmiş (planlı), her türlü eğitim faaliyetidir. Örgütlerin iş başında, iş dışında (örgüt içinde, örgüt dışında) düzenledikleri ya da başka örgütlerce düzenlenmiş eğitim programlarıdır.

- **Örgün eğitim**

Okul öncesinden, yüksek öğrenim kurumlarına kadar, her düzeydeki okul sistemleridir. Örgütler işgörenlerini geliştirmek (eğitmek) için, bu sistemlerden de yararlanabilirler.

4.4.2.1.2. Eğitimin Sağladığı Faydalar

İşletmeler, eğitim ile katlanmak zorunda kaldıkları, zaman ve maddi harcamaların külfetini, eğitimden sağladıkları olumlu gelişmeler ile hafifletmek isterler. Eğitim programları, yerinde ve doğru uygulandığı takdirde, örgütün problemlerinin büyük bir kısmına, çözüm getirecektir. Eğitim ile sağlanabilecek olumlu gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹³³

- Eğitim, öğrenme zamanını kısaltır,
- Hata oranlarını azaltır,
- Nezaret ve kontrol masraflarını azaltır,
- Bakım masraflarını azaltır,
- İş yönetimlerinin geliştirilmesinde etkindir,
- Maneviyatı artırır,
- İşin kalitesinin yükselmesini etkiler,
- Kariyer geliştirmeye imkan sağlar,

¹³³Recep Yılmazlar, TKY'de Eğitim, Kocaeli: KOÜ Yüksek Lisans Projesi, 1998, ss. 33-34.

- İş kazalarını azaltır,
- Örgüt içi iletişimi geliştirir,
- Çalışanlar birbirleriyle yedeklenebilir,
- Motivasyon sağlar, liderlik yeteneğini geliştirir,
- Çalışanların, örgüt motivasyonunu ve amaçlarını benimsemesini sağlar,
- Ast ve üstler arasındaki iletişimi geliştirir,
- Çalışanların, değişikliğe uyum sağlamasına yardımcı olur ve ihtilafları hallederek, stres ve gerginliği azaltır.

4.4.2.2. Eğitim Teknikleri

Örgütün, insan ve kültür ögesine yönelik olması, insan boyutunun geliştirilmesi alanında çok sayıda tekniğin gelişmesine neden olmuştur.

4.4.2.2.1. İş Başında Eğitim Teknikleri

İş başında eğitim, iş görenin çalışma ortamı dışına çıkmadan, normal iş koşullarında gerçekleştirilen ve eğitimlerin, deneyimli bir işgören ya da amirin nezareti altında gerçek alet, cihaz, belge ya da malzeme kullanılarak yapılması uygulamasıdır.

Belli başlı iş başında eğitim yöntemleri şunlardır .

- Oryantasyon eğitimi.
- Çıraklık eğitimi.
- Rotasyon eğitimi.
- Yönlendirme.

4.4.2.2.2. İş Dışında Eğitim Teknikleri

İş dışında eğitim,

- İşletmelerin ortaklaşa oluşturacakları kurslara katılma,
- Üniversiteler gibi öğretim kurumlarının hazırlayacakları kurslara katılma,
- İşletmenin kendisinin hazırladığı fakat işletmenin dışında bir yerde oluşturacağı kurslara katılma,

- İşletmenin kendi bünyesi içinde, fakat işten ayrı belirli günlerde izinli olarak bu kurslara katılma, şeklinde olabilir.

İş dışında eğitimde, öğretmen işletme dışından bir uzman olduğu için, işletme uygulamalarından farklı bilgilerin eğitilenler tarafından alınmasını sağlar. Ayrıca öğrenci baskı altında bulunmayacağı için de, daha kolay ve kısa zamanda öğrenir .

4.4.3. Katılımcılığın Güçlendirilmesi

Bir performans artırma stratejisi olarak tanımlanabilecek toplam kalite yönetimi (TKY), başarılı bir şekilde uygulandığında kuruluşlarda, müşterilerin (içsel ve dışsal) tatmini, pazar payı, maliyetler, verimlilik, çalışanların tatmini, birimlerarası işbirliği vb. konularda iyileştirmeler sağlayacaktır. Bu iyileştirme hedeflerine ulaşılabilmesi için kuruluşun tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

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

4.4.3.1. Katılımcılığın Güçlendirilmesi İçin Atılması Gereken Adımlar

İşgörenlerin beyin gücünü harekete geçirmek, onları işletme hayatına ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak her işletmenin arzusudur. Bazı işletmeler bu konuda güçlüklerle karşılaşırken, bazıları amaca ulaşabilmektedirler. Gerçekten bazı işletme yöneticileri, doğuştan gelen yetenekleriyle personeli arkalarından sürükleyebilmektedirler.

Ancak, herkes malisef bu yeteneğe sahip değildir. Fakat denenmiş teknik ve uygulamalar, sonuçlara ulaşma imkanı vermektedir. Burada motivasyon işin içine girmektedir. Belli sınırlar içinde kalarak, motivasyon ile personeli işin içine çekebilecek iki araç vardır. Bunlar haberleşme politikası ve liyakat takdir sistemidir.¹³⁴

Katılımcılığın güçlendirilmesi için sırası ile üst yönetimin yapması gerekenler şunlardır;¹³⁵

- **Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurularak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgiler zamanında doğru ve hızlı bir şekilde sağlanmalı;** TKY sürecinde, kuruluşun her kademesinde çalışanların, yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşabilmesi, sadece işlerin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlama yönünde değil, aynı zamanda ait olma duygusunun güçlendirilmesi için de gereklidir. Bu duygunun yeterince güçlenmediği kişilerden, katılma isteğinin gelmesi beklenemez.

Katılımcılığı güçlendirici nitelikte bir bilgi akışı ve haberleşme sistemi, çalışanların, kendilerinden beklenen işleri mevcut plan, program, prosedür ve standartlara uygun bir şekilde yapabilmelerini sağlamasının yanında, sürekli iyileştirme, sorun analizi, problem çözme ve yaratıcılıklarını ortaya koymak için gerekli olan yeni ve ilave bilgileri de sağlamalıdır.

Bu kapsamda, kuruluşun politikaları, amaçları ve hedefleri, maliyetler, kalite standartları, müşteriler, tedarikçiler, satıcılar, bütçe vb. hakkında bilgi ve haberleşme ihtiyacının da karşılanması gerekir.

- **İşletmenin her departmanı ve kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programları uygulanmalı;**TKY sürecinde en gerekli ve en önemli unsurlardan biri de, her kademedede sürekli ve yaygın eğitimidir.

Eğitim, çalışanların işlerini doğru bir şekilde yapmalarını sağlayıcı bilgileri

¹³⁴ Yıldız, s.45.

¹³⁵ Peşkircioğlu, ss.34-37.

kazandırıcı olmakla birlikte, aynı zamanda tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının da, çalışanlar tarafından yakalanarak değerlendirilebilmesine olanak tanıyıcı yeni ve ilave bilgi ve yetenekleri de kazandırmalıdır.

Etkili ve sürekli eğitim programları personelin sadece belirli konularda bilgilendirilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde değil, aynı zamanda bir haberleşme ve iletişim aracı olarak da hizmet verebilmelidir.

Katılımcılığı güçlendirici ve destekleyici eğitim programlarını aşağıdaki konu başlıkları altında özetleyebiliriz;

Teknik Eğitimler: Herkesin işi ile ilgili yeterli düzeyde teknik bilgi sahibi olmasını sağlamak amacı ile yapılan, yetenek geliştirme eğitimleri.

İnsan İlişkileri Orijinli Eğitimler: Birlikte çalışma ve iletişimi güçlendirici nitelikteki eğitimler olup; iletişim, ekip oluşturma, etkili liderlik, karar alma ve sorun çözme gibi konuları kapsar.

İdari Yetenekleri Geliştirme Eğitimleri: Geleneksel nezaretçilik kapsamındaki görevlerin daha etkili bir şekilde yürütülebilmesini sağlamak için; iş planlama, program yapma, izleme, rapor hazırlama ve iletişim gibi konuları kapsar.

- **Karar alma ve inisiyatif kullanma gücü geliştirilmeli:**

Yeterli bilgi ve eğitim ile donatılıp etkili bir iletişim ve haberleşme sistemi de kurulduktan sonra, çalışanların işleri ile ilgili karar alma mekanizmalarına katılmaları teşvik edilmelidir. Ancak bunu yaparken yetkilerin hızla devredilmesi, çabaların boşa harcanması sonucunu da doğurabilir. Bu nedenle, önce daha kolay ve basit alanlarda karar alma yeterliliği sağlandıktan sonra, zor ve karmaşık alanlara yönelinmelidir. Böylece çalışanlar, yavaş yavaş sorumluluk alma konusunda güçlendirilmiş ve desteklenmiş olurlar.

Karar alma düzeyine ulaşmanın, zamana ihtiyacı olduğunu da unutmamak gerekir.

- **Ölçme ve sonuçlara göre ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmeli:**

Katılımcılığı güçlendirilmiş kişiler ve ekipler, iş başarımlarını miktar, kalite, maliyet gibi kriterlere göre ölçüp değerlendirdikten sonra, iyileştirme ve gelişmenin nasıl sağlanabileceği konularına yönelirler(otokontrol).

Katılımcılığı güçlendirici yönetim anlayışı personeli, ekipleri, çalışma gruplarını, imalat hatlarını, hizmet gruplarını ve organizasyonel birimleri performanslarına ve elde edilen sonuçlara göre ödüllendirmeyi tercih eder.

Performansa dayalı ödüllendirme, organizasyon bütününde katılımcılığın güçlendirilerek, iş başarımlarının artırılmasında kullanılabilir, en akılcı ve adil bir çözümdür. Böylece katılımcılık ruhudaki güçlendirilmiş olur.

Katılımın sağlanmasında ana unsur olan motivasyon aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

4.4.3.2. Motivasyonun Tanımı Ve Personel Motivasyonunun Nedenleri

Motivasyon "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. İşletme açısından motivasyon, personelin çalışmaya başlamasını, çalışmayı sürdürmesini, görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmesini sağlayan düzenlemelerdir. Bu noktada devreye yöneticiler girmektedir. Yöneticiler çalışanların motivasyonuna önem vermek zorundadır. Çünkü yöneticilerin başarısı, personelin işletme amaçları doğrultusundaki çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tamamen harcamalarına bağlıdır. Dolayısıyla motive olmayan personelin, performans göstermesi beklenmemelidir.¹³⁶

Daha öncede belirttiğimiz gibi, TKY politikası genel müdürden işçiye kadar herkesi ilgilendirmekte ve başarısı da esas olarak beşeri problemlerin çözümünde yatmaktadır. Başarılı şirketler incelendiğinde, başarı yapısının önemli temel taşlarından birisinin (hatta en önemlisi de denilebilir), insana ve

¹³⁶ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları, 1993, S.638.

beşeri ilişkilere verilen önem olduğu açıkça görülmektedir. Beşeri ilişkilerin geliştirilmesi, toplum düzeninin önemli bir şartıdır. İşletme, sadece ücret karşılığı işgörenlerin çalıştığı bir yer değil, aynı zamanda sosyal bir sistemdir. Kişi sadece işiyle ilişkili değil, aynı zamanda sosyal çevresiyle de ilişkiler içindedir. Bu yüzden işletmenin sosyal bir alan olarak görülmesi gerekir. Bundan dolayı pazarda başarılı olmanın ilk şartı, firmaya ve pazara uygun personel politikasının belirlenmesidir. Bu politikanın, önemini hiç kaybetmeyen unsuru ise motivasyon (Güdüleme)'dur.

İnsanın sadece mantığı ile değil, aynı zamanda duygularıyla da bütünleşik olarak hareket eden bir varlık olduğu düşünülmesi durumunda, motivasyonun önemi ortaya çıkacaktır. Gerekli güdülenmenin yapılmadığı veya yanlış güdüleme uygulandığı ortamlarda en basit bir işin dahi yaptırılmadığı, buna karşılık iyi bir güdülenme ile insanların hayatlarını hiçe sayarak, o işin gereğini yaptığı örneklerle bilgilerimiz dahilindedir. Mükemmele ulaşmak için, tüm personelin toplam kalitenin gerçekleşmesine katılması gerekmektedir. Bu yönde motivasyonu artırıcı önlemler alınması, bu değişimin başarılmasında yardımcı olacaktır.¹³⁷

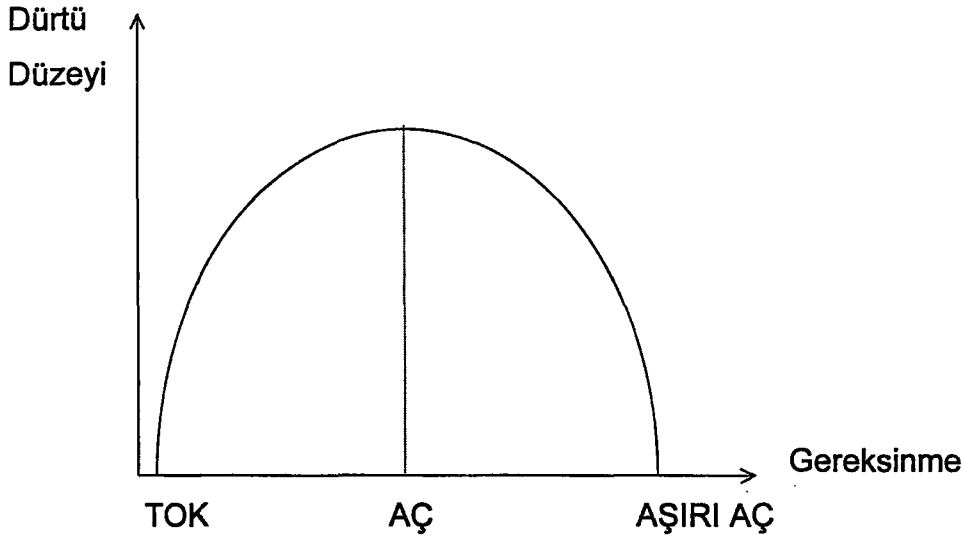
Toplam kalite yönetiminin işletmedeki amacı, daha öncede bahsettiğimiz gibi kalite sistemlerini geliştirerek, başarıya ulaşmayı sağlamaktır. Dolayısıyla sistemin ve sonuçların başarıya ulaşması, çalışanların motivasyonunu gerekli kılmaktadır. Çünkü motivasyon, ürün ve hizmet kalitesi ile verimliliği önemli ölçüde etkilemektedir.

4.4.3.3. Personelin Motive edilmesi

Güdüler, organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir. Organizmanın davranışını, belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın "Güdülenmiş" olduğu söylenir.¹³⁸

¹³⁷ Yıldız, s. 45.

¹³⁸ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, 2.Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1991, s.248.



Şekil -3- Güdüleme¹³⁹

Toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçişten sonra, bazı işgörenler çalışanlar bu konuda gayret sarfederken, bazı işgörenler de çekimser kalabilmektedirler. Farklı yapıdaki bu işgörenleri, TKY konusuna inandırmak, onların sorunlarına inandırıcı ve yönlendirici çözümler bulmak ve onları motive ederek harekete geçirmek, yöneticilerin temel görevi olmalıdır. Bir çok işgörenin aklına, motivasyon (güdüleme) deyince para gelmektedir. Oysa toplam kalitede başarı, ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme ve kendi ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan, motivasyon faktörlerinin etkisiyle elde edilmektedir.¹⁴⁰

Personelin güdülenmesi sorumluluğunu üzerinde taşıyan üst yönetimin, işgörenleri uygun olarak güdülemek için uygulayacağı politikanın oluşturulması profesyonellik, dolayısıyla bilimsel bilgi gerektirir. İş ilişkilerinin insanileştirilmesi, işletmede herkesin kazançlı çıkacağı sonuçlar doğurabilmektedir.

Motivasyon bu denli önemli olduğuna göre, hemen şu soru aklımıza gelecektir. "Çalışanlar nasıl motive edilmelidir?" Bu konu açıldığında, hemen hemen her

¹³⁹ Cüceloğlu, s.248.

¹⁴⁰ G. E. Wollner; *The Law of Producing Quality*, USA:, 1992, s. 37.

zaman "para" ve "ödül"de odaklanmaktadır. Konuyu bilimsel olarak inceleyenler ise şunları tespit etmişlerdir.¹⁴¹

- İnsanların çeşitli ihtiyaçları vardır. (Barınmak, giyinmek, sağlık v.b.) Karşılanan ihtiyaç motivasyon ögesi olmaktan çıkar. Beklentilerin gerisinde kalan gerçekleşme ise, demotivatör olur.
- Dış etkiye dayalı motivasyon geçicidir. "Havuç ve sopa" özdeyişinde tanımlanan, biri pozitif, diğeri negatif motivatörler, ancak bir defalık etkili olabilirler. Motivasyonun yenilenmesi için, motivatörün şiddetinin artarak yenilenmesi gerekir. Mesela parasal ödül verilecekse, her defasında miktarın yükseltilmesi gerekecektir.
- Kalıcı motivasyon, kişinin içinden kaynaklanmalıdır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olması için;
 - 1-Kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırması,
 - 2-İç motivasyonu geliştirmeye destek olması gerekir.
- Başarı, motivasyonu büyük ölçüde olumlu yönde etkiler, fakat başarısızlık önemli bir demotivatör değildir.

Buradan çıkan en önemli sonuç, görüldüğü gibi motivasyonu en fazla etkileyen unsurun başarı olması, oysa amaç esasen başarıyı sağlamak olduğuna göre, (başarı motivasyonu, motivasyon ise başarıyı etkileyecek şekilde) bir çeşit yararlı döngü söz konusudur.

4.4.3.4. Motivasyonu Sağlayacak Araç Ve Teknikler

Örgütlerde güdülemenin temel amacı, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda davranma istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere, çeşitli teşvik araçları her zaman, her yerde aynı etkiyi gösteremez. Çünkü insanlar ve insan gereksinimleri birbirinden farklıdır. Böylece, bir kişi için teşvik edici olan araç, bir diğer kişide aynı etkiyi göstermeyebilir. Teşvik edicilerin etkinliği, gereksinmelere bağlı olduğu kadar bir bakıma; toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Önem derecesi

¹⁴¹ İbrahim Kavrakoglu, Şişe Cam Toplam Kalite Uygulama Planı, ss.70-71.

evrensel bir nitelik göstermemesine rağmen, üç grup teşvik edici araçtan bahsedilebilir. Bunlar;¹⁴²

4.4.3.4.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar içinde en eski ve en yaygın olanı, "ücret"tir. Ücret, işgörenin işletmeye girişi ve işletmede kalışının en önemli nedenlerinden biridir. Ekonomik araçlara ücret artışları, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüller örnek olarak verilebilir.

4.4.3.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Bu tür araçlar içinde şunlar bulunmaktadır;

- **Çalışmada Bağımsızlık;**

İşgörenlerin çoğu, bağılılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir. Aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar. Bu nedenle çalışanlara, daha geniş yetki ve sorumluluk sağlanmalıdır.

- **Sosyal Katılım**

İşgören işe girdiği andan itibaren, çeşitli sosyal gruplarında içine girmiş olur. Örneğin sendikalar. Yöneticiler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren, sosyal katılımı engellemek yerine, teşvik etmelidirler.

- **Değer ve Statü**

Yöneticiler, işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidirler. Çünkü işgörenler, yöneticiler ile grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar.

¹⁴² Akat ve diğerleri, ss.215-217.

4.4.3.4.3. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

Bu araçlar arasında amaç birliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılım ve iletişim yer alır.

- **Amaç Birliği;**

Örgüt ve işğörenin birbirinden farklı ve çoğu kez de çelişen amaçları vardır. Örneğin; işğören, örgütten adil ve yeterli ücret, işğüvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme vb. isteklerde bulunur. Örgüt ise bireyden; örgüt tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık vb. isteklerde bulunur. Bu noktada, işğören amaçları ile örgüt amaçları uyumlaştırılarak, örgüt ve işğörenlerin ortak amaçlarına, ulaşmalarını sağlamak önemlidir.

- **Eğitim ve Yükselme;**

Eğitim ve yükselme politikası çoğunlukla, işletmenin güdüleme politikası ile birlikte yürütölür. Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, işğörenlerde doyumun sağlanmasıdır.

Yükselmek ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır.

- **Kararlara Katılma**

Kararların alınmasında, işğörenlerin söz sahibi olması, çalışanlar açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir. Katılmalı yönetim, doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi alış-verişi sistemi kurulması, sorumluluk dağılımını artırması ve nakdi katılmaya olanak vermesi sayesinde işğörenlerin, gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönde etki yapmaktadır.

- **İletişim;**

Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi

bir şekilde düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz etmektedir.

4.4.3.5. Katılımcılığın Güçlendirilmesini Engeleyici Faktörler

Kuruluşlarda katılımcılığın güçlendirilmesinin önündeki engelleri, dört başlık altında toparlanabilir;¹⁴³

1. Haberleşme ve Bilgi Akışını Engelleyici Faktörler:

- Bilişim sisteminin yetersizliği.
- İletişime, gereken önemin verilmemesi.
- Astlarla, bilgi paylaşımından kaçınılması.
- Toplantıların boşa harcanan zamanlar olarak görülmesi.
- Organizasyon yapısında, dikey ve yatay haberleşme kanallarının çalışmaması ya da çok yavaş çalışması.
- Kuruluş içi haberleşme araçlarının (ilan tahtası, bülten, gazete vb.) yetersizliği.

2. Eğitim ve Yetenek Geliştirmeyi Engelleyici Faktörler:

- Herkesin eğitim ihtiyacı olduğuna inanılmaması.
- Eğitime, yeterli kaynak ve zaman ayrılmaması.
- Eğitim için ayrılan kaynakların, bir yatırım olarak değil, bir masraf olarak değerlendirilmesi.
- Eğitim için yeterli organizasyonel destek sağlanmaması.
- Ödüllendirme sisteminde öğrenmenin dikkate alınmaması.
- Eğitim plan ve programlarının bulunmaması.
- Eğitime katılan personelin yerini dolduracak personel bulunmaması.

3. Karar Alma Gücünün Paylaşılmasını Engelleyen Faktörler:

- Yöneticilerin yetki paylaşımına karşı olmaları.
- Yöneticilerin eğitici, öğretici ve liderlik özelliklerine sahip olmamaları.

¹⁴³ Peşkircioğlu, ss.39-40.

- Kaos ve kontrolsüzlük korkusu.
- Hata yapma korkusu.
- Otokratik yönetim.
- Sadece belirli kişilerin, isabetli ve etkili kararlar alabileceğine olan inanç
- Geleneksel bürokratik yönetimin, en iyisi olduğuna inanılması.
- Astların karar alma mekanizmasına katılımı ile yönetici ve liderlerin güçlerini yitireceklerine olan inançları.
- Bireylerin ve grupların yetki almaya hazır olmaması ve bunun için yetersiz motivasyon.
- İnsanlara, ne yapacaklarının söylenmesinin her zaman daha iyi olacağına inanılması.
- Ekiplerin alacakları kararların, bireylerin alacakları kararlardan daha isabetli olabileceğine inanılmaması.
- Organizasyonel yapının, çalışanların bir araya gelerek ortak kararlar almasına olanak tanıyıcı bir yapıda olmaması.

4. Motivasyon ve Ödüllendirmeyi Engelleyen Faktörler:

- Ödüllendirmenin bir "tabu" olarak görülmesi.
- Çalışanların güvenlik, gelişme, kendini ispatlama ve sosyal ihtiyaçlarının da motivasyon üzerinde etkisi olduğuna inanılmaması.
- Motivasyonun anlaşılmamış olması.
- Motivasyonun, "olsa da olur, olmasa da" şeklinde görülmesi.
- Organizasyonel kültürün, motivasyonu etkilediğinin anlaşılmamış olması.
- Performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin, çalışanların hedef ve beklentileri ile organizasyonel hedef ve beklentileri birbirine yaklaştıracığına inanılması.
- Motive olmuş personelin, yüksek performanslı organizasyonları için anahtar bir rol oynayacağına inanılmaması.

4.4.4. Öneri-Ödül Ve Takdir Sistemlerinin Kurulması

Örgütlerde, öneri ve ödül sistemlerini, insan kaynakları yönetimi organize etmeli ve bu sistemlerle ilgili ödül yönetmelikleri hazırlamalıdır. Ayrıca çalışanların önerilerini korkmadan sunmalarını sağlamak için cesaretlendirmek gereklidir. Bu özelliklere sahip bir sistemin, etkili olabilmesi için çok iyi tasarlanmış ve projelendirilmiş olması gerekmektedir. Bunun için çalışanların tüm önerilerine, yine insan kaynakları yönetimi tarafından, öneri kötü de olsa, bir cevap verilmesi ve bu şekilde, çalışanların düşünerek problemleri çözmeye, hataları gidermeye teşvik edilmesi gereklidir. Öneri sisteminin başarılı olması, ancak bu şekilde sağlanabilir. Çalışanların, ürettikleri projelerle ve standartlarla gurur duymaları, yönetimin belirlediği standartlara uyumdan daha etkili olacaktır. Bu şekilde çalışanlar daha istekli ve verimli olabileceklerdir.¹⁴⁴

Öneri sisteminde ikinci aşama ise, kabul edilir önerilerin takdir edilmesi ve bireyin onurlandırılmasıdır. Çünkü, çalışanların gösterdikleri çabanın karşılığını görmek istemeleri çok doğaldır ve bu psikolojik bir ihtiyaçtır. Aksi halde, başarı için gerekli olan motivasyon düşer ve öneri sistemlerinden beklenen fayda gerçekleşmez.

Bu nedenle, öneri sistemi kurulurken, sistemin işlemesine doğrudan etkisi olan, hangi tip katkılarda, ne çeşit bir takdir sisteminin uygulanacağı da açıkça tanımlanmalıdır.

Gerek grup halinde ve gerekse bireysel olarak yapılan, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının, yönetim tarafından değerli bulunduğunu göstermek amacıyla uygulanan onurlandırma ve ödüllendirme yöntemlerine takdir sistemi denir.¹⁴⁵

Bu amaçla uygulanan yöntemleri;

- İş görene parasal katkı sağlayanlar ve,
- Manevi değeri olanlar ,

olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

¹⁴⁴ Joseph H. Boyett ve Henry P.Conn, *Maximum Performance Management*, Illinois, 1988, s.122.

¹⁴⁵ Yenersoy, s.186.

İşletme içi uyum ve işbirliğinin zedelenmemesi için, birarada çalışmanın desteklendiği, ortak çabaların sonuçlarını hedef alan, bir ödüllendirme politikası uygulanmalıdır.

Kalite çemberlerinin, çözdüğü sorunların bir kısmı doğrudan maddi katkılar sağlar. Fire oranlarında düşme, girdilerde tasarruf elde edilmesi v.b. çözümler bu anlamda, önemli parasal değerlerin oluşmasına katkıda bulunur. Bu durumda, ortaya çıkan bu parasal değerlerin paylaşımı önem kazanmaktadır.

Oluşan tasarrufun bütünlüğü zedelememesi için, bir kısmı yönetime bırakılmalı, diğer kısmının belli bir bölümü tüm çalışanlara (yani çember üyesi olanlara ve olmayanlara) bırakılmalı, kalan küçük bir kısmı ise yalnızca çemberlere verilmelidir. Bu durumda çalışanlar, ortaya çıkardıkları maddi zenginlikten belli bir pay alırken, işletmedeki bütünlük ve işbirliği zedelenmeden ödüllendirme gerçekleştirilmiş olacaktır.

İnsanların tatminini sağlayan yalnızca maddi unsurlar değildir. Manevi unsurlarda insanların tatminini sağlayabilir. Bu da öneriyi getiren çember üyesini, onurlandırmak yoluyla olur. Örnek olarak, öneriyi sunan işçiye bir plaket verilmesi, buna törensel bir nitelik kazandırılması veya görünen belirli yerlere "ayın personeli" tabelasının asılması suretiyle başarılı kişiler onurlandırılabilir. Yada yapmış oldukları önerileri, bir konferansla tüm arkadaşlarına anlatmalarına olanak sağlanabilir.¹⁴⁶ Tamamlanan projelerin bir özetleri, takım elemanlarının resimleri ile birlikte örgütün haber kanallarında yer alması sağlanabilir.¹⁴⁷ Bu şekilde insanlar, yaptıkları işe ve çember çalışmalarına güdülenirler.

4.4.5. İstatiksel Hizmet Prosesi Kontrolunun Yaygınlaşması

Günümüz rekabet ortamında gelişmeyen, hep aynı noktada kalan işletmelerin, hangi sahada faaliyet gösterirse gösterecek yaşaması mümkün değildir. Yaşamak için işletmelerin, her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz için, düzeltici ve hatayı önleyici tedbirler alamadığımız hiçbir şeyi geliştiremeyiz. Bu nedenle,

¹⁴⁶ Koparal ve Berberoğlu, s.327.

¹⁴⁷ J.M. Juran, *Juran On Quality By Design*, Juran Institute Inc.,1992, s.435.

ölçüm ve ölçüm için gerekli olan istatistik, toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır.

Toplam kalite yönetiminin araç ve tekniklerinden en önemlisi olan istatistiksel proses kontrolünü yerleştirmek için, güçlü bir üst yönetim desteğinde, yoğun eğitim ve eksiksiz dökümantasyon gereklidir.

Genel bir ifade ile proses; girdi alıp üstüne değer ekleyen ve sonra çıktı üreten, bir seri ardışık faaliyetler topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre, proses kavramı, sadece imalata ilişkin prosesleri kapsamamaktadır. Yönetimin amacı, tüm grupların iyileştirme çabalarını, firmanın amaçlarına yaklaştırmak olmalıdır. Bu da ancak "Proses Yönetimi" ile sağlanabilir.

Japonya, batılı yöneticilerin sonuca öncelik veren düşünce tarzı yerine, prosese öncelik veren düşünce tarzını ikame etmiştir. Kaizen'in esaslarından biri olan prosese önem vermek, yapılan işi elde edilen fayda ile kontrol etmek demektir. Bu ise sadece sonucu kontrol etmekten farklıdır. Gerçekten, insanları sadece performanslarının sonucuna bakarak değerlendirmek yeterli değildir. Yönetimin bir işin gerçekleştirilmesi ve ilerletilmesi için atılan adımlara da bakması gerekir. Böylece proses öncelikli düşünce tarzı, süreç ve sonuç, amaçlar ve araçlar, hedefler ve ölçüler arasında bir köprü kurarak, kişilerin resmin bütününe önyargısız bakmalarını sağlayabilir.

TKY, "kaliteyi proste oluştur" ilkesiyle hareket ederken, "sonuçlar iyi ise, herşey iyidir" şeklindeki yanlış görüşü onaylamaz. Kaizen felsefesine göre yönetim, prosese öncelik tanıyan bir yönetim tarzını ele almalıdır. "Yöneticinin rolüne dikkatle bakıldığında, temelde çift yönlü bir kavram olduğu görülecektir" denilmektedir. Bu rolün bir yönü koruma temelli yönetim, yani işin sonucunu kontrol etmedir. Diğer yönü ise, iyileştirme temelli yönetim yani belirli bir sonuca ulaşmış prosesi denetlemedir. Sürekli geliştirme kavramı, yönetimin kişilerin prosesleri iyileştirme çabalarını destekleyici ve teşvik edici rolünü vurgular.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Imai, s.44.

Tüketiciler, standartların altında bulunan kaliteye sahip mal yada hizmetler ile karşılaştıklarında, bunu işgörenlerin faaliyetlerinin ayıbı olarak ele alırlar. Fakat genellikle işgörenler bu durumun, yönetim sorumluluğunda olan müdürlerin eğitim eksikliğinden kaynaklandığı yönünde reaksiyon gösterirler. Sonuçta, proses yönetimi ve denetimi iyileştirilmiş kaliteli çıktıların sürekliliğinin anahtar faktörüdür.

Pazarlama departmanı, kalite iyileştirmelerinin diğer bir anahtar sözcüğüdür. Pazarlama, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesinden ve bunların mal ve hizmet üretiminde kalite artırıcı katalizör olması için uygulayıcılara iletilmesinden sorumludur. Buna ek olarak, pazarlama elemanı, üretilen mal ve hizmetlerin üretim ve teknolojik limitlerini ve kapasitesini anlamış olması da çok önemlidir. Bu durum üretim ve pazarlama alanlarının birbirine yakın şekilde, birlik ve beraberlikle çalışması gerektiği zorunluluğunu gösterir.¹⁴⁹

İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki sebep-sonuç ilişkileri, mümkün olduğunca istatistiksel sonuçlarla incelenmelidir. Kaliteyi, üretim aşamasında sağlamak, hatalı hizmet oluşmadan önleyebilmek, gelişmenin temel şartıdır. Bunu sağlayabilmek için ise, hizmet sonrası değil, o hizmetin verilmiş sürecini kontrol edici bir yaklaşım gösterilmesi zorunludur.

Hizmet organizasyonlarında çalışan tüm personel, kalitenin değeri ve önemine inandırılmalı, bu yönde motive edilmeli, eğitilmeli, ve kalite iyileştirmeyi sürekli bir program olarak kabul etmelidir.

Kalite ile ilgili sürekli olarak veri toplanmalı, davranışlar gözlemlenmeli, araştırmalar yapılmalı, işgören, müşteri ve tedarikçilerle görüşmeler yapılmalı en sonunda da teşhis çalışmaları yapılarak, karşı önlemler geliştirilmelidir.

¹⁴⁹ Stevenson, *Production/ Operations Management*, 3. Edition, s.817.

İstatiksel sonuçlar çıkarabilmek için üst yönetimin, prosesleri ilgilendiren aşağıdaki esasları belirleyerek, işlemlerin bu esaslara uygun olarak yürütülmesini sağlaması gerekir;¹⁵⁰

- Sürecin tanımlanması,
- Sürecin aşamalarının, genel olarak tanımlanması,
- Her aşama için gerekli olan iş akış şemalarını hazırlanması,
- Her iş için uyulması gereken çalışma talimatlarının hazırlanması,
- Her iş için gerekli olan çevre koşullarının oluşturulması,
- Her iş için işçilik standartlarının belirlenmesi,
- Süreç yeterliliğinin devamını sağlamak için, teçhizatın gerekli bakımının yapılması,
- Referans standartlarına, kodlarına, kalite planlarına ve dökümanete edilmiş prosedürlere uyulmasının sağlanması gereklidir.

Kuruluşta veri tabelalarını, anketleri, kontrol grafiklerini ve olasılık örneklerini, tasarımılamayı ve test etmeyi bilen ve sonuçları yorumlayabilecek yeterlilikte insanlar istihdam edilmelidir.

Veriler, sorunların belirlenmesi için toplanmalı, diğer yandan sorunlar da, ilgili verilerin eksik yönlerinin giderilmesi için analiz edilmelidir. Yönetimin program dışına çıkmasının ve sistemin kusurlarının ortadan kaldırılamamasının en büyük nedenlerinden birisi anahtar noktalardan yönetime sürekli veri akışı sağlanmasındaki ve analiz edilmesindeki eksikliklerdir.

Bu nedenle TKY'nin üzerinde durduğu önemli konulardan birisi de verilerle çalışmaktır. Veri gerçekleri ifade eder. Özellikle Kalite gibi soyut özellikleri olan bir olgunun incelenmesinde, somut verilere (yani ölçüme) dayanmak çok önemlidir. Çünkü ölçemediğimiz bir şeyi ne geliştirebiliriz, ne düzeltebiliriz ve ne de kontrol edebiliriz.

Ölçüm yoluyla elde edilen verilerin değerlendirilmesi için de, İstatistik Biliminden yararlanılmalıdır. Çünkü ölçüm, rastgele bir süreçtir ve sayılara dökmek

¹⁵⁰ Canan Çetin ve Diğerleri, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998, s.275.

istediğimiz bilgilerin (gerçeklenen olayların) yapısında, mutlaka bir değişkenlik vardır. Örneğin hatalar değişkendir. Bu değişkenlik, istatistikten yararlanarak incelenebilir ve hata nedenleri bulunabilir. Sonuçta nedenleri ortadan kaldırmak için çalışmalar yapılmasına ışık tutabilir. Ayrıca, neyin normal olduğu konusunda da fikir yürütülebilir .

Bu bakımdan İstatistiksel Analiz ve Sorun Çözme Teknikleri firma çapında öğretilmeli ve kullanılması sağlanmalıdır. Çünkü gerçeklere yani rakamlara ve bilimsel incelemeye dayanmayan bir yönetim kararının anlaşılması ve kabul edilmesi zordur. Ayrıca böyle bir karardan, fayda sağlanabileceği de düşünülemez.

4.4.5.1. İstatistiksel Analiz ve Problem Çözme Teknikleri

Kalite çemberlerinin amacı, işletmedeki sorunların belirlenip, çözüm yollarının araştırılıp, neticede sorunun çözümünün sağlanması olduğundan, sorunların tesbit ve çözümü ile ilgili teknikler kalite çemberi etkinlikleri ile bütünleştirilmişlerdir.

4.4.5.1.1. Tekniklerin Kısaca Tarihsel Gelişimi

1920'li yıllarda Bell Laboratuvarlarında Shewhart, günümüze kadar gelişimini devam ettiren Toplam Kalite Kontrol ve Problem Çözme Tekniklerinin, öncülük çalışmalarını yapmıştır. Shewhart'ın çalışmaları, değişimlerin belirlenmesi, özel ve genel sebeplerin araştırılması ve istatistiksel kontrol grafiklerinin hazırlanması alanlarında olmuştur. 1950'li yıllarda Dr.Edwards Deming PUKÖ çevrimini, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Topluluğu (JUSE) ile yaptığı ilk toplantıda tahtaya çizmiştir.¹⁵¹

Shewhart'dan sonra gelen Kaoru Ishikawa pratikteki kendi çalışmaları ile Shewart'ın çalışmalarını kalite kontrol teknikleri alanında birleştirmiştir.¹⁵²

¹⁵¹ James L. Bossert, *Quality Function Deployment A Practitioner's Approach*, Wisconsin: Asqc Quality Press, 1991, s.45.

¹⁵² Thomas J. Cartin, *Principles And Practices Of TQM*, Newyork: Asqc Quality Press, 1993, ss. 155-156

Ishikawa, bu ilk pratik ve bilimsel tekniklerin, analiz ve iyileştirme işlemlerinde kullanılabileceğini göstermiştir. Bu tekniklerin temelinde, verilerin analizi yolu ile problemlerin analizi, grafik ve şekillere dönüştürülmesi yoluyla da neticede çözümlenmesi yatmaktadır.

4.4.5.1.2. Veri Toplama

“Kaliteli veri” kavramı ile, “ilgili, doğru, yeterli ve açık veri” anlatılmak istenmektedir. Organizasyonun bütün anahtar noktalarında, bu kriterleri karşılayan verilerin toplanması ve analizi bir zorunluluktur. Çünkü sonuçlar, kararlar ve eylemler ancak dayandırıldıkları veriler kadar doğru ve yararlıdır.

Veri toplamaya başlamadan önce bir veri planı hazırlanmalıdır. Aşağıdaki sorular dikkatle yanıtlanırsa uygun bir veri planı hazırlamak mümkün olur.¹⁵³

- Veri hangi amaçla toplanacak ? (NİÇİN)
- Hangi veriler toplanacak ? (NE)
- Veri nereden toplanacak ? (NEREDE)
- Veri ne zaman, ne süreyle toplanacak ? (NEZAMAN)
- Veriyi kim toplayacak ? (KİM)
- Veri nasıl toplanacak ? (NASIL)

Analiz edilmek istenen sorunun çözülebilmesi için anket, görüşme v.b. yollarla veri toplanır. Veri toplama konusunda genellikle aşağıdaki on adım izlenmektedir;¹⁵⁴

- Proje için gerekli olan özel bilgilerin, problemin formülasyonuna uygun olarak belirlenmesi,
- Veri analiz tekniklerinin kullanılması ve toplanacak verilerin kesin olarak belirlenmesi; Pratik olması bakımından, sürekli değişkenlik içerisinde olan verilerin toplanması yerinde olacaktır. Verilerin toplanmaya başlanılmasından önce, düşünce için harcanan birkaç dakika, verilerin

¹⁵³ Gökçümen ve diğerleri, s.80.

¹⁵⁴ Cartın, s. 192.

yeniden toplanılmasının veya yanlış soruların cevaplarının araştırılmasının önüne geçecektir.

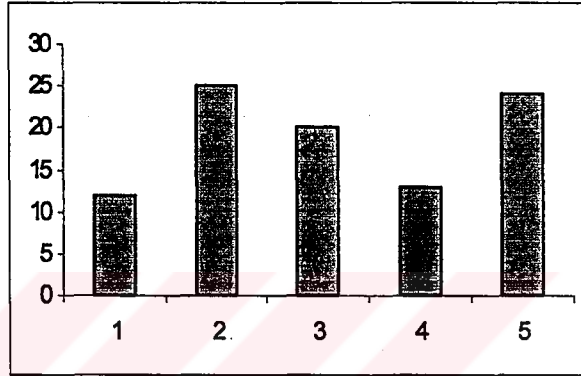
- Karşılaştırılabilir veri toplama noktalarının tanımlanması; Burada iş akış diyagramları ile verilerin netleştirilmesi, çalışmanın kolaylaşmasına yardımcı olacaktır.
- Veri toplayıcının tarafsızlık ilkesine uyması; Veri toplayıcı değişken koşullara en kolay ve çabuk uyuma sahip nitelikte olmalıdır.
- Veri toplayıcıların ve onların çevre koşullarının analizciler tarafından anlaşılması; Veri toplayıcıların eğitimlerinin ve deneyimlerinin belirlenmesi, veri istenen konuda çalışacak veri toplayıcısının, belirlenmesinde yardımcı olacaktır.
- Veri toplama formlarının tasarımında basitlik ilkesinin ön planda tutulması; Hata yapılmasına fırsat verecek durumlar azaltılmalı, mümkünse ortadan kaldırılmalıdır. Ayrıca form, kendiliğinden gelişen bir bütünlüğe sahip olmalı ve profesyonelce görünmelidir.
- Kullanıcı için, kullanım bilgilerinin verildiği bir bölümün bulunması; Bazı durumlarda veri toplayıcılar için özel eğitim kursları zorunlu olabilir. Bazı durumlarda ise basit hazırlanmış açıklayıcı bir sayfa yeterli olacaktır.
- Kullanılacak formların test edilmesi; Sınırlı sayıda formun uygulamaya başlanılmadan önce doğru olarak doldurulabileceğinin denenmesinde fayda vardır. Eğer bu mümkün değilse, hazırlanan formların revize edilmesinde fayda vardır.
- Veri toplayıcıların eğitilmesi; Bilgilerin tarafsız toplanılması ve formların bilgilerinin tamamlanmasının tartışılması, hangi verilerin nerede ve ne için kullanılacakları, çalışmanın amaçlarının içeriği konularında eğitim verilmesi, çalışmanın başarısı açısından önem taşımaktadır.
- Veri toplama işlemlerinin ve geçerli sonuçlarının hesaplanarak kontrol edilmesi; Tamamlanan formların örnekleme yoluyla kontrol edilmesi ve veri toplama süresince, hataların gözlenmesi, eksiklerin yada istenmeyen verilerin toplanılmasının önüne geçilmesinde yardımcı olacaktır.

4.4.5.1.3. Grafikler

Grafikler, verilerin dikkat çekmesi, ilk bakışta anlaşılır hale gelmesi, hatırdakalması ve daha kolay analiz edilebilmesi için resim olarak düzenlenen basit görsel sunuş teknikleridir. Grafikler, iletişim sürecinde zaman kazandırdığı gibi, aynı zamanda yönetim sunuşlarında da son derece etkili olurlar. Kullanılan grafik tipi, sunucunun amacına bağlıdır. Grafik tiplerinden en çok kullanılanlardan bazıları şunlardır;¹⁵⁵

- **Sütun Grafik**

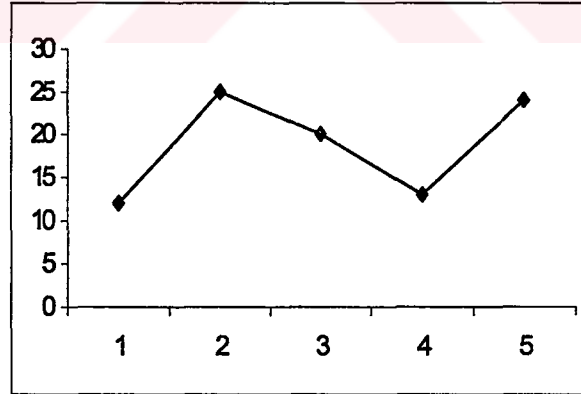
Veriler arasında karşılaştırma yapmak için kullanılır. Eşit genişlikte, ancak farklı büyüklükte sütunlar kullanılır. Sütunların yüksekliği verinin değerini gösterir.



Şekil 4 Sütun Grafik

- **Çizgi Grafik**

İki verinin birbirine göre değişimini göstermek için kullanılır. Örneğin bir zaman dilimi içinde belli bir özelliğin yapmış olduğu değişimi göstermek için kullanılır. Çizgilerin yönü değişimin pozitif mi, yoksa negatif mi olduğunu gösterir. Yani yükselme yönü, iki değişkenin de arttığına, düşme yönü ise değişkenlerden biri artarken diğerinin düştüğüne işaret eder.

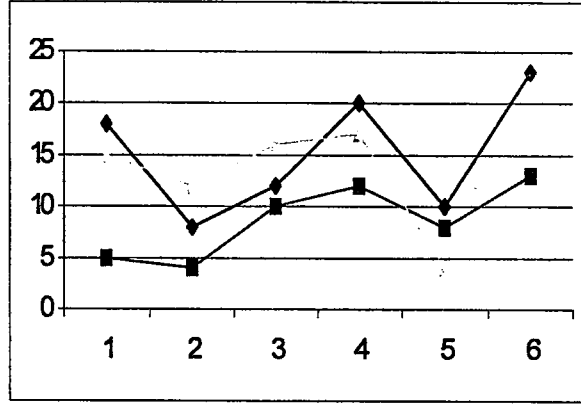


Şekil 5 Çizgi Grafik

¹⁵⁵ Gökçümen ve diğerleri, s.87.

- **Nokta-Çizgi Grafik**

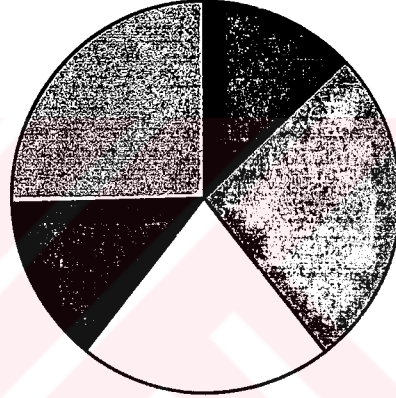
Birden fazla değişkenin zaman içindeki eğilimini izlemek için kullanılır. Her değişken farklı özellikteki sembollerle ifade edilir. Sembollerin arası çizgi ile birleştirilerek değişkenlerin izlediği yol tesbit edilmeye çalışılır.



Şekil 6 Nokta-Çizgi Grafik

- **Dairesel Grafik**

Dairesel grafik verilerin oransal büyüklüklerini göstermek için kullanılır. Örneğin oyların partilere göre dağılım yüzdeleri gibi. Dairenin tamamı %100 olarak kabul edilir ve verilere ait yüzdelerle ifade edilen büyüklüklere bölünerek grafik oluşturulur.



Şekil 7 Dairesel Grafik

- **Gantt Şeması**

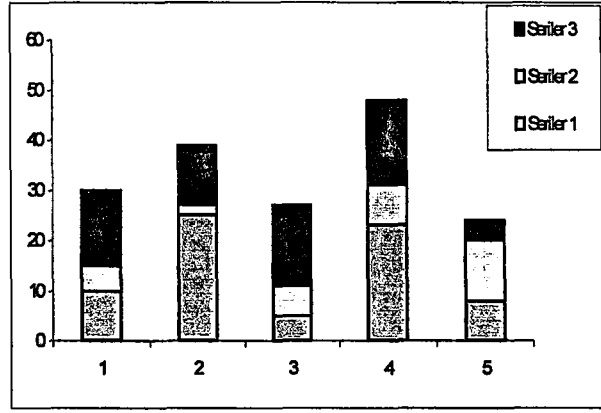
Planların yapılması ve gelişiminin kontrolü için kullanılır. Gantt şeması bir uygulamanın planı ile gelişiminin izlenmesini kolaylaştırır.

İŞLER	Ocak	Şubat	Mart	Nisan
Kazı Yapılması	→			
Kablo Döşemesi		→		
Zemin Düzenleme			→	
Asfalt				→

Şekil 8 Gantt Şeması

- **Kademeli Grafik**

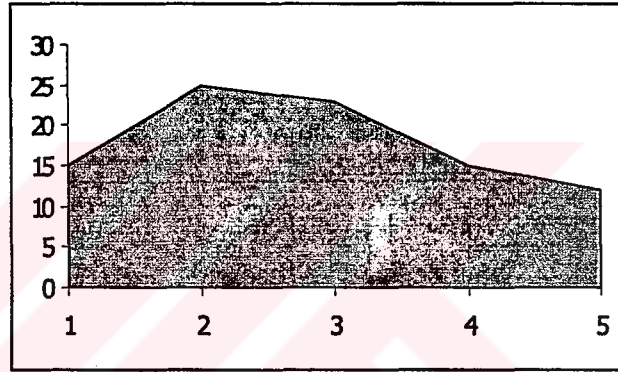
İki ve daha fazla değişkeni aynı anda görebilmek için kullanılır.



Şekil 9 Kademeli Grafik

- **Alan Grafik**

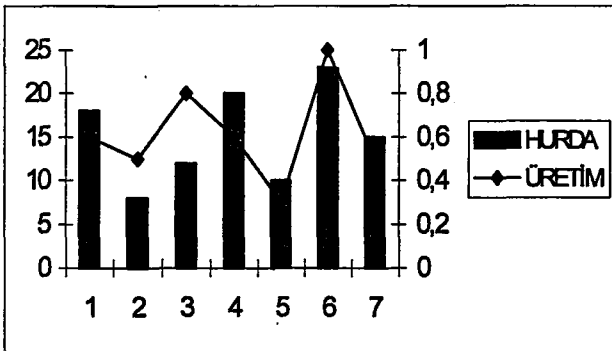
Değişkenin kapsadığı alanı görmek için kullanılır.



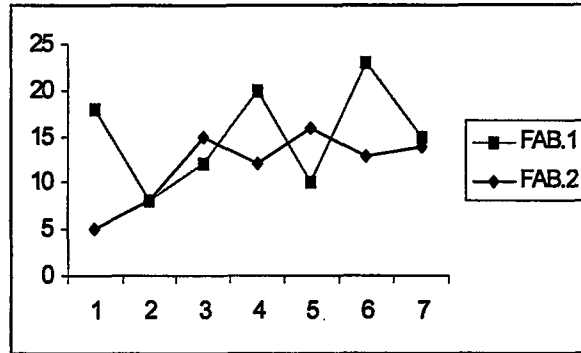
Şekil 10 Alan Grafik

- **Kombinasyon Grafik Tipleri**

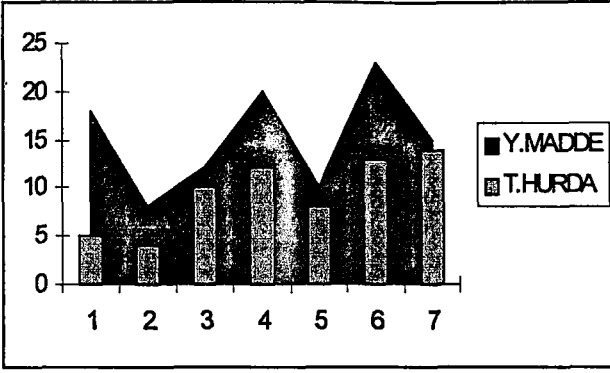
İki faktörün birbirine göre etkileşimini görmek için kullanılır. Kombinasyon Grafik Tipleri aşağıdaki gibidir.



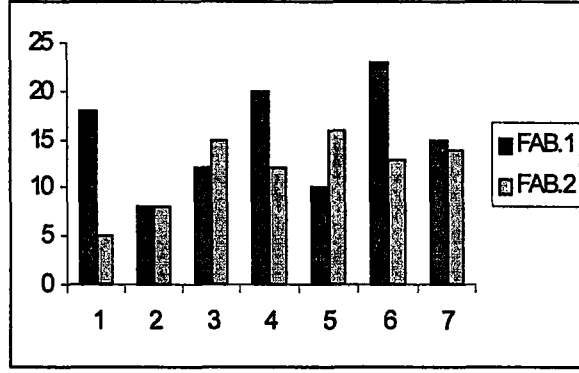
Şekil 11 Çubuk-Çizgi Grafik



Şekil 12 Çizgi-Çizgi Grafik



Şekil 13 Alan-Çizgi Grafik



Şekil 14 Çubuk-Çubuk Grafik

4.4.5.1.4. Kontrol Kartları

Kontrol kartları (kontrol grafikleri), bir sürecin belirlenmiş performans kriterlerine ait ölçülen değerlerinin işlendiği ve olması gereken performans standartlarına göre izlendiği grafiklerdir. Bu grafikler yardımı ile sürecin kontrol içinde devam edip etmediği, sapma eğilimleri varsa önlem alınması gerektiği görülebilir.¹⁵⁶

Kontrol grafiklerinin oluşturulabilmesi için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin hesaplanması gerekir.

4.4.5.1.4.1. Aritmetik Ortalama

Verilerin, doğru ve güvenilir olmasının önemi tartışılmaz. Doğru veri elde etmek için yapılması gerekenlerden biri de birden fazla ölçüm yapmaktır. Bu şekilde bir büyüklüğe ait çok sayıdaki ölçümü tek rakamla ifade etmek için, aritmetik ortalamadan yararlanılır.

Aritmetik ortalama : $X = \frac{x_1+x_2+\dots+x_n}{N}$ formülüne göre hesaplanır.

N

Burada X = Aritmetik ortalama

x_1 = 1. Ölçüm değeri

x_n = Son ölçüm değeri

N = Ölçüm sayısıdır

¹⁵⁶ Gökçümen ve diğerleri, s.101.

Örnek :

Konu : Semt pazarı yerinin temizlenerek, pazar kurulmadan önceki temiz haline tekrar kazandırılması için, pazar yerinde görevlendirilecek işçi sayısının tesbiti maksadıyla, bir işçinin, bir tezgah sırasını, ortalama ne kadar sürede temizleyebildiğinin tesbiti gerekmektedir. Pazarın kalkmasını müteakip, 10 işçi ile pazar yerine gidilmiş ve her bir işçinin bir tezgah sırasını ne kadar sürede temizleyebildiğinin dökümü aşağıdaki gibi çıkartılmıştır.

<u>Temizlik Süresi (dk)</u>	
1. İşçi	18
2. İşçi	15
3. İşçi	20
4. İşçi	15
5. İşçi	18
6. İşçi	22
7. İşçi	30
8. İşçi	19
9. İşçi	21
10. İşçi	22

$$\text{Aritmetik Ortalama} = \frac{18+15+20+15+18+22+30+19+21+22}{10} = 20 \text{ dakika}$$

Sonuçta, bir işçi bir tezgah sırasını ortalama, 20 dakikada temizleyebilmektedir. Pazar yerinde 15 sıra tezgah olduğuna göre, pazar yerinin temizliği için, $15 \times 20 = 300 \text{ dk/işçilik}$ gerekmektedir.

4.4.5.1.4.2. Standart Sapma

Çoğu zaman sadece aritmetik ortalama değerini bilmek yeterli olmaz. Verilerin kendi aralarında nasıl bir dağılım gösterdiklerinin de bilinmesi gerekir. Aynı ortalamayı veren, fakat dağılımları çok farklı veriler olabilir. Örneğin 1 ile 101'in ortalaması 51 iken, 60 ile 42'nin ortalaması da 51 dir. Ama bu iki sayı kümesi birbirinden çok farklıdır. Aynı büyüklüğe sahip bir şeyin ölçümü birincisinde 1, ikincisinde 101 bulunuyorsa, bunda bir anormallik vardır.

Bu nedenle, ölçüm değerlerinin kendi aralarında nasıl bir dağılım gösterdiklerinin bilinmesinde yarar vardır. Standart sapma, bu dağılımı gösteren bir hesaplama yöntemidir.¹⁵⁷

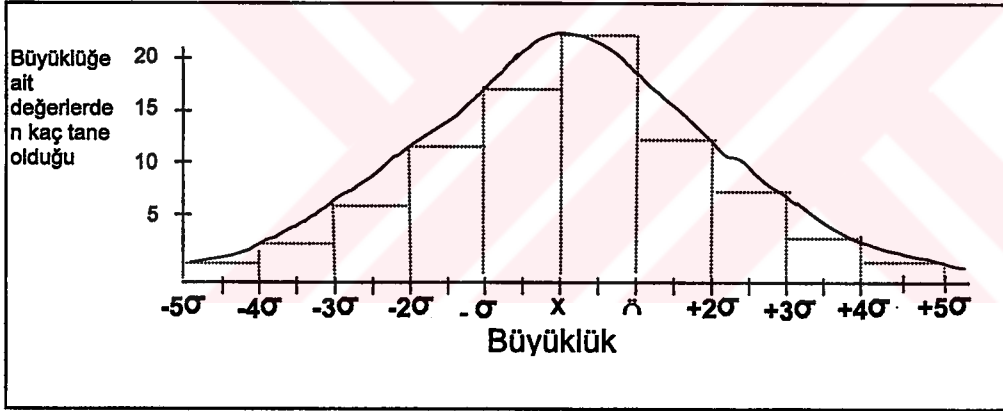
$$\text{Standart sapma (} \sigma \text{)} = \sqrt{\frac{\sum (X-X_n)^2}{N}}$$

formülü ile hesaplanır.¹⁵⁸

Burada

- σ = Standart sapma
- X = Aritmetik ortalama
- X_n = Ölçülen değer
- N = Veri sayısı

Buradaki önemli özellik, aynı büyüklüğün ölçülmesi ile elde edilen değerlerin, normal şartlarda çan eğrisi olarak adlandırılan bir grafik oluşturduğudur. Çan eğriside aşağıdaki gibidir.



Şekil 15 Çan Eğrisi

Normal dağılım eğrisi, ortalama değer sağında ve solunda bir simetri gösterir. Bu simetri yoksa normal dışı bir durumla karşı karşıya olduğuna düşünülmalıdır.

Bunları anlattıktan sonra kontrol grafiğinin çizimine geçsek; Kontrol grafiğini, bir sürecin "istatistiksel kontrolde" olup olmadığını öğrenmekte kullandığımızı belirtmiştik. Veriler, istatistiksel olarak karşılaştırılmış sınırlar

¹⁵⁷ Gökçimenve diğerleri, s.85.

¹⁵⁸ Fethi Şeniş, İstatistik, Eskişehir: AÖF Yayınları No:77, 1996, s. 125.

(kontrol sınırları) içinde rastgele dağılım gösteriyorsa, o süreç istatistiksel kontrolde olan bir süreçtir. Bu tür prosesler düzenli olup, çıktılarını tahmin etmek mümkündür. Bu demektir ki, her hangi bir beklenmeyen olay gerçekleşmezse, proses de aynı değişkenlikte üretimi yapmak mümkün olacaktır.

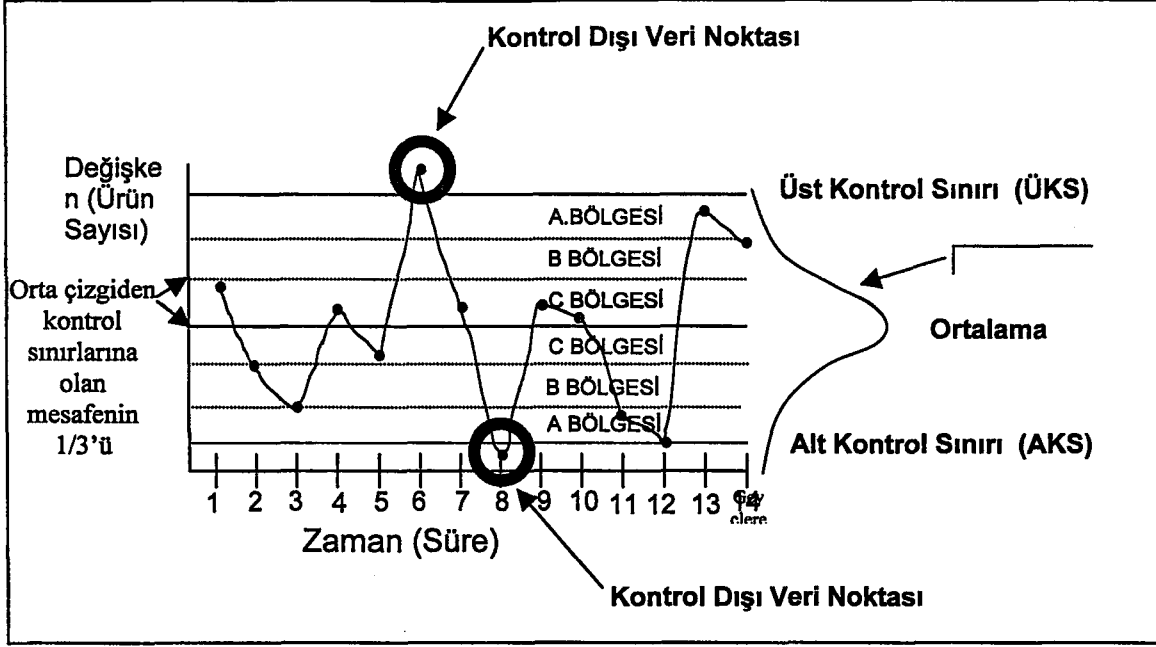
Üst kontrol sınırı (ÜKS) : Belirli bir veri kümesi için, istatistiksel sınırlara dayalı olarak beklenen en yüksek değerdir.

Alt kontrol sınırı (AKS) : Belirli bir veri kümesi için, istatistiksel sınırlara dayalı olarak beklenen en düşük değerdir.

Verilerin, sınırların dışına düşmesi ya da sınırlar içinde belirli alanlarda toplanma eğiliminde olması halinde, süreçte anormal ya da beklenmeyen bir durum oluşmaya başladığı söylenebilir. Bu noktalar, sürecin istatistik olarak kontrol dışında olabileceği hususunda uyarı anlamındadır. Bu tür süreçlerin değişkenliği hakkında şüphe edilmeli ve gelecekte meydana gelebilecek istenmeyen durumlar için önlem alınmalıdır.

Örneğin Şekil 25 incelendiğinde, 6. ve 8. günler de normal dışı bir olay olmuş gibi görünüyor. Çünkü bu veri noktalarının kontrol sınırları dışına taşıyor olması, bunların özel sebeplerden kaynaklandığını ifade etmektedir.

Üst ve alt kontrol sınırları arasında kalan değerler, sürecin istikrarını ortaya koyar. Bir sürecin geçmişte ulaştığı ve gelecekte de ulaşması beklenen tutarlı durumuna, süreç kararlılığı denir. Kararlı bir süreç, zaman içerisinde merkez hattına ve verilerin dağılımına göre tutarlı olanıdır. Üst ve alt kontrol sınırlarıyla, sürecin kararlı olup olmadığını görmek mümkündür. Verilerin orta çizgiye göre **artı veya eksi üç standart sapma (3 sigma)** diye tanımlanan kontrol sınırlarının içinde olması ile tutarlılık sağlanmış olur.



Şekil 16 Kontrol Grafiği

Üç standart sapma, bazen bölge olarak tanımlanır. Orta çizgiden üst veya alt sınıra olan mesafenin üçte bir mesafesi bir bölge (1 sigma) olarak tarif edilir.

- **A bölgesi** orta çizginin her iki tarafında 2 ve 3 standart sapma arasındaki bölgedir.
- **B bölgesi** orta çizginin her iki tarafında 1 ve 2 standart sapma arasındaki bölgedir.
- **C bölgesi** orta çizginin her iki tarafında 1 standart sapma büyüklüğündeki bölgedir.

Eğer (Kontrol Grafikleri yaparak), bir sürecin kararlı (kontrollü) olduğuna karar verdiksek, aynı zamanda koşullar değişmediği takdirde Kontrol Çizelgelerini kullanarak sürecin aynı şekilde ilerleyeceğini tahmin edebiliriz. Kararlı bir süreç tahmin edilebilir olandır. Bu durumda, sürecin performansını tahmin edebiliyorsak, gelecekte o süreç için planlama da yapabiliriz.

4.4.5.1.5. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, çok sayıda fikir üretilmesi ve insanların yaratıcılığının ortaya çıkartılması için, çabucak toplanıp bir araya gelen bir grup insanın, problemler ve çözüm yolları konusunda fikirlerini açıkça belirtip, gruplandırmalarıdır.¹⁵⁹ Grupta herkes fikrini açıkça ve rahat bir şekilde söyleyebilir, sonuçta her fikir için oylama yapılır. Fikirlerin miktarı ile fikirlerin kalitesi arasında direkt bağlantı kurmak pek doğru değildir. Amaç, insanlardaki yaratıcı düşüncenin rahatlıkla ortaya çıkarılmasıdır.

Beyin fırtınası oturumunun bir lideri olmalıdır. Lider,

- Konunun iyice anlaşılmasını,
- Kurallara tam olarak uyulmasını,
- Rahat, sakin ve zevkli bir atmosferin yaratılmasını,
- Katılımcıların cesaretlenmesini ve motivasyonunu,
- Yaratıcı fikirlerin çıkmasını,

sağlamalıdır. Katılacak kişilerin beyin fırtınası kurallarını ve problemi bilen, deneyimli kişilerden oluşturulması gerekir. Çok az sayıda katılımcının olduğu oturumlarda, yeterince fikir ortaya atılmaz. Çok fazla katılımcı olduğunda da zaman çok uzar konu dağınık olur. 5-10 kişilik gruplarla yapılan beyin fırtınası oturumları başarılı olmaktadır.

Beyin fırtınası şu şekilde uygulanır,¹⁶⁰

- Beyin fırtınası yapılacak konu katılacaklara önceden bildirilir.
- Beyin fırtınası oturumlarında görselliği sağlamak açısından panolar kullanılmalıdır.
- Oturum başladığında, lider konuyu çok açık bir şekilde yazmalıdır. Konunun iyi anlaşılması konu dışı fikir üretilmesini, zaman kaybını ve karışıklığı önleyecektir.
- Lider her üyeye sıra ile söz verir ve fikirler belirtildikçe, panoya yazar.
- Bir seferde sadece bir tek fikir söylenir.

¹⁵⁹ V.Daniel Hunt, *Managing For Quality Integreting Quality And Business Strategy*, ABD: Technology Research Corp., 1993, ss.147-148.

¹⁶⁰ Gökçimenve diğerleri, s.114.

- 10- 15 sn içinde aklına bir fikir gelmeyen üye, o tur için "pas" der.
- Hedef, çok fazla sayıda fikir çıkmasını sağlamaktır. Bunun için kimsenin söyleyecek fikri kalmayınca kadar turlara devam edilir. Bu aşamada fikirlerin niteliğinden çok sayısı önemlidir
- Fikirler belirtildiğinde üzerinde tartışma yapılmaz.
- Hiç bir fikir ile alay edilmez.
- Daha önce söylenmiş bir fikir, tekrar başka sözcüklerle ifade edilse bile yazılır.
- Tüm fikirler söylendikten ve yazıldıktan sonra, 5 dakika ara verilir. Katılımcılar bu sırada fikirleri tekrar gözden geçirmiş olur.
- Daha sonra birbiri ile aynı olan fikirler belirlenir.
- Benzer fikirler gruplandırılır.
- Açıklama gereken fikirler üzerinde tartışılır. Fikir geliştirilir ve netleştirilir.
- Bu işlemlerden sonra oylamaya geçilir. Birinci tur oylamada üyeler istedikleri sayıda fikre oy verirler.
- Herkes birinci tur oylamaya katıldıktan sonra, her fikrin aldığı oy sayısı belirlenerek yanına yazılır.
- En çok oy alan fikirler daire içine alınarak, bunlar üzerinde tekrar konuşulur. Üyeler sıra ile söz alarak fikri geliştirir.
- Oylama sonrası en az oy almış fikirler (en azın ne olacağı katılımcılar tarafından belirlenir), ikinci tur oylamaya sokulmaz.
- İkinci tur oylamaya geçilir. İkinci tur oylamada, her üye sadece bir tek fikre oy verir.
- Oylama sonunda her fikrin aldığı oy sayısı, yanına yazılır.
- Böylece herkesin benimsediği, nitelikli fikirler sıralanmış olur.

ÖRNEK:

Konu : Belediye sınırları içindeki halkın, bilinçlendirilerek geri dönüşüme uygun atıkların, düzgün bir şekilde toplanması için neler yapılabilir.?

Bu sorun hakkında, konusunda uzman 10 kişi beyin fırtınasını yönetecek liderin başkanlığında, oturum düzenlemiş ve ilk turda şu fikirler elde edilmiştir;

1. Belediye sınırlarından çıkan çöpleri metal algılayıcılarından geçirmek.
2. Parasal kazancı direkt olarak toplayan kişiye geri vermek.
3. Tüm belediye çalışanlarına ve halka bilinçlendirme eğitimi vermek.
4. Belediye sınırları içinde daha fazla geri dönüşüm kutusu bulundurmak.
5. Çöp kutularını kamera ile izlemek.
6. Geri dönüşümden elde edilen parayla belediye çalışanları ve halkla yılda bir piknik yapmak.
7. Belediye çalışanları arasında ödüllü, daha fazla geri dönüşüme uygun atık toplama yarışması yapmak.
8. Çöp kutularının yanına, geri dönüşüm kutuları koymak.
9. Bütün işyerlerinden çöp kutularını çıkarmak, yerine her atık madde için ayrı ayrı geri dönüşüm kutusu koymak.
10. Her günün sonunda, çöp kutularını görevliler tarafından incelemek.
11. Geri dönüşüme katılmamayı, bir onur suçu ilan etmek.
12. Neden geri dönüşüm yapmamız gerektiği konusunda kişileri eğitmek.
13. Çevre kurulu oluşturup, mahalle ve sokaklarda örgütlemek.
14. Çevre kurulu tarafından, geri dönüşüm suçlularını cezalandırmak.
15. Geri dönüşümü öven levhalar asmak.
16. Geri dönüşüme katılanlara hemen nakit vermek.
17. İçinde geri dönüşüm maddesi olan çöpü toplamamak.
18. Esnafdaki bütün meşrubat makinalarına, geri dönüşümü öven levhalar asmak.
19. Esnafın elindeki meşrubat makinalarını kaldırmak.
20. Kağıtsız bir ortam yaratmak için, iletişimde internet kullanımını yaygınlaştırmak.

Fikirler belirlendikten sonra tekrar gözden geçirildiğinde, bazılarının aynı olduğu bazılarının da gruplandırılabilceği görülmüştür. Tekrar düzenlendiğinde liste aşağıdaki şekilde oluşmuş ve ilk oylama yapılmıştır.

1. Belediye sınırlarından çıkan çöpleri metal algılayıcılarından geçirmek.....1
2. Parasal kazancı geri dönüşüme katılanlara hemen, nakit olarak geri vermek.....10
3. Neden geri dönüşüm yapmamız gerektiği konusunda tüm belediye çalışanlarına ve halka bilinçlendirme eğitimi vermek.....10
4. Belediye sınırları içinde daha fazla geri dönüşüm kutusu bulundurmak.....3
5. Çöp kutularını kamera ile izlemek.....—
6. Geri dönüşümden elde edilen parayla, belediye çalışanları ve halkla yılda bir piknik yapmak.....8
7. Belediye çalışanları arasında ödüllü, daha fazla geri dönüşüme uygun atık toplama yarışması yapmak.....9
8. Çöp kutularının yanına geri dönüşüm kutuları koymak.....3
9. Bütün işyerlerinden çöp kutularını çıkarmak, yerine her atık madde için ayrı ayrı geri dönüşüm kutusu koymak.....2
10. Geri dönüşüme katılmamayı bir onur suçu ilan etmek.....1
11. Çevre kurulu oluşturup, mahalle ve sokaklarda örgütlemek ve geri dönüşüm suçlularını cezalandırmak.....3
12. Esnafdaki bütün meşrubat makinalarına ve sokaklarda görünür yerlere geri dönüşümü öven levhalar asmak.....7
13. Her günün sonunda, çöp kutularını görevliler tarafından incelemek ve içinde geri dönüşüm maddesi olan çöpün ilgililer tarafından toplanmasını sağlamak.....3
14. Esnafın elindeki meşrubat makinalarını kaldırmak.....—
15. Kağıtsız bir ortam yaratmak için, iletişimde internet kullanımını yaygınlaştırmak.....7

İlk oylama sonucuna göre 1, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14 nolu fikirler yeterli oyu alamadığı için, ikinci tur oylamaya sokulmayacaktır. Dolayısı ile ilk tur oylamadan sonra kalan 6 adet fikirle, ikinci tur oylamaya geçilmiş olup her üye sadece bir fikre, oy vermiştir.

1. Parasal kazancı geri dönüşüme katılanlara hemen, nakit olarak geri vermek.....4
2. Neden geri dönüşüm yapmamız gerektiği konusunda tüm belediye çalışanlarına ve halka bilinçlendirme eğitimi vermek.....1
3. Geri dönüşümden elde edilen parayla, belediye çalışanları ve halkla yılda bir piknik yapmak.....---
4. Belediye çalışanları arasında ödüllü, daha fazla geri dönüşüme uygun atık toplama yarışması yapmak.....2
5. Esnafdaki bütün meşrubat makinalarına ve sokaklarda görünür yerlere geri dönüşümü öven levhalar asmak.....3
6. Kağıtsız bir ortam yaratmak için, iletişimde internet kullanımını yaygınlaştırmak.....---

Aldığı oylara göre sorunun çözüm yolları, şu şekilde sıralanmıştır;

1. Parasal kazancı geri dönüşüme katılanlara hemen, nakit olarak geri vermek.....4
2. Esnafdaki bütün meşrubat makinalarına ve sokaklarda görünür yerlere geri dönüşümü öven levhalar asmak.....3
3. Belediye çalışanları arasında ödüllü, daha fazla geri dönüşüme uygun atık toplama yarışması yapmak.....2
4. Neden geri dönüşüm yapmamız gerektiği konusunda tüm belediye çalışanlarına ve halka bilinçlendirme eğitimi vermek.....1

sonucu elde edilmiştir.

4.4.5.1.6. Pareto Analizi (80: 20 Kuralı)

Pareto analizi önemli olan olay ve konuları, önemsiz olanlardan ayırmaya, yani öncelikleri saptamaya yarayan bir tekniktir. 19. yüzyılda İtalyan iktisatçı Vilfredo Pareto tarafında geliştirilmiştir. 80:20 kuralı olarak da isimlendirilir. Çünkü pek

çok olay ve sorunda, sonuçları etkileyen faktörler sıralandığında, bu olay veya sorunun nedenlerinin birkaç tanesi (%20'si) ortadan kaldırıldığında, sorunun önemli ölçüde (%80 gibi bir oranda) çözüldüğü görülmüştür. Tabii ki burada tam olarak %20 ve %80 rakamlarından bahsedilmemektedir. Önemli olan sonucu yaratan hayati nedenleri belirlemek ve bunları gidererek, sorunu büyük ölçüde çözmektir. Hangi nedenlerin hayati olduğunu ve sonucu ne kadar etkilediğini gösteren bu yöntem, sorun çözme ve geliştirme çalışmalarında, pek çok konu yerine, birkaç tanesi ile uğraşarak, etkin ve hızlı sonuç alınmasında çok yardımcı olmaktadır.

Pareto analizi şu şekilde uygulanır;¹⁶¹

- Analiz edilecek soruna neden olan faktörlerin bir listesi yapılır.
- Her faktörün karşısına;
 - Belirli bir süre içinde kaç kez tekrarlandığı,
 - Sebep olduğu maliyet kaybı,
 - Sebep olduğu zaman kaybı,
 - Kaç kişiyi etkilediği,
 - Diğerleri,

gibi kriterlerden biri (konuya göre) seçilerek, o değer yazılır.

- Liste çok uzunsa, yani sonucu etkileyen faktörlerin sayısı çok fazla ise, karşısındaki değer en az olanlar, "Diğer" başlığı altında birleştirilir ve karşısına bunların değerlerinin toplamı yazılır.
- Tüm faktörler sıralanıp, karşılıklarına da değerleri yazıldıktan sonra bu değerler toplanır ve en alta toplam sayı yazılır.
- Her faktörün toplama göre yüzde payı hesaplanır ve karşısına yazılır.
- Bu işlem bittikten sonra, faktörler liste halinde, en büyükten en küçüğe doğru olacak şekilde tekrar düzenlenir.
- Faktörlerin yüzde payları birer birer, birbirine eklenerek kümülatif (birikimli) yüzdeleri hesaplanıp, karşılıklarına yazılır.
- Böylece faktörlerin değerleri, toplama göre yüzde payları ve kümülatif (birikimli) yüzdelerini içeren bir tablo elde edilir.
- Bundan sonra Pareto diyagramının çizilmesine geçilir. Önce birbirini dik

¹⁶¹ Gökçülmen ve diğerleri, s.124.

olarak kesen iki eksen çizilir. Bu eksenlerden yatay olanına yatay eksen veya x ekseni, dikey olana dikey eksen veya y ekseni denir.

- Yatay eksen listedeki faktörler kaç tane ise, o kadar eşit aralıklara bölünerek, her bölüme listedeki faktörlerin adları yazılır
- Dikey eksenin, üst kısmı toplam sayıyı gösterecek şekilde işaretlenir ve dikey eksen "0" noktası ile en üstteki sayı aralığında, eşit aralıklarla ölçeklendirilir.
- Her faktörün değerine göre, sütun grafik çizilir.
- Böylece soldan sağa doğru gidildikçe kısalan, sütunlar halinde pareto diyagramı elde edilmiş olur. Diyagram bu halde iken bile, önemli fikirler verecektir. Ancak birikim eğrisi çizilerek daha çarpıcı hale getirilebilir.
- Birikim eğrisi çizmek için grafiğin sağ tarafına, yatay ekseni kesecek şekilde bir dikey eksen daha çizilir.
- Soldaki dikey eksenin, en üst değeri (toplam) noktasından, yatay eksene paralel olarak çizilen hayali çizginin sağdaki dikey ekseni kestiği nokta, 100 olarak işaretlenir. Sağdaki dikey eksen, 0 ile 100 arasında eşit parçalara bölünerek ölçeklendirilir. Bu eksen, birikimli yüzde değerlerinin gösterildiği eksen olacaktır
- Her sütunun sağ çizgisi hayali olarak uzatılır ve bu hayali çizgi ile o sütuna ait birikimli yüzde değeri sağ eksende bulunup, o noktadan yatay eksene paralel çizilen hayali çizginin kesiştiği nokta işaretlenir.
- Bu noktalar birleştirilerek elde edilen eğri, birikim eğrisidir. Birikim eğrisinin, sağ ekseni kestiği nokta % 100 olacaktır.
- Öncelikli olan faktörler, diyagramın solunda, en dik eğime sahip olan kısımda, rahatlıkla görülecektir.
- Bu faktörler ortadan kaldırıldığında, sorun önemli ölçüde giderilecektir.

ÖRNEK:

Konu : 150 kişilik bir hemşehri grubuna, belediye otobüsleri hakkındaki şikayetlerine ilişkin bir anket uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlar alınmıştır.

Şikayet Konusu _____ : Şikayet Edenlerin Sayısı:

1. Otobüslerde sigara içiliyor.....	1
2. Otobüsler çok sıcak oluyor.....	4
3. Otobüsler çok havasız.....	5
4. Şoförler otobüsleri emniyetsiz kullanıyor.....	120
5. Otobüslerde müzik yayını yok.....	1
6. Otobüslerde özürllüler için yer yok.....	3
7. Otobüslerde yüksek sesle konuşuluyor.....	2
8. Duraklar arasında mesafeler çok fazla.....	46
9. Otobüsler sabah-akşam aşırı kalabalık.....	70
10. Otobüsler duraklara zamanında gelmiyor.....	42
11. Şöförlerin davranışları kaba.....	5
12. Otobüsler sık sık arıza yapıyor.....	1

Listede 5 ve daha az sayıdaki şikayetler, "diğerleri" başlığı altında birleştirilip, karşılığına toplamları yazılabilir. Liste, en fazla şikayet edilen başa gelecek şekilde, giderek azalan sıraya göre tekrar düzenlenir.

Şikayet Konusu _____ : Şikayet Edenlerin Sayısı:

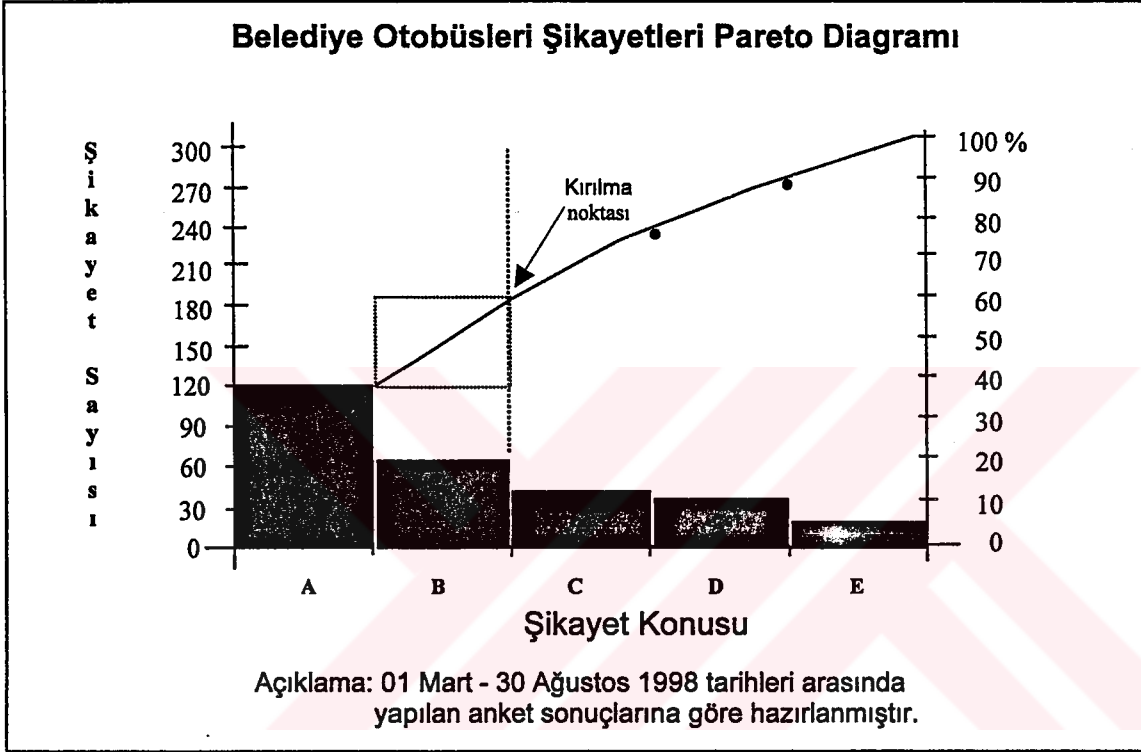
A. Şoförler otobüsleri emniyetsiz kullanıyor.....	120
B. Otobüsler sabah-akşam aşırı kalabalık.....	70
C. Duraklar arasında mesafeler çok fazla.....	46
D. Otobüsler duraklara zamanında gelmiyor.....	42
E. Diğerleri.....	22

Liste, bu şekilde düzenlendikten sonra, her şikayetin toplam şikayete göre yüzde payları hesaplanır, yanına yazılır. Bunun için;

$\frac{\text{Şikayet sayısı} \times 100}{\text{Toplam şikayet}}$ formülü kullanılır.

Böylece aşağıdaki veriler elde edilmiş olur ve bu verilere göre Pareto diyagramı çizilir.

Şikayet Konusu :	Şikayet Edenlerin Sayısı :	% :	(Kümülatif Birikimli) % :
A. Şoförler otobüsleri emniyetsiz kullanıyor.	120	40	40
B. Otobüsler sabah-akşam aşırı kalabalık.	70	24	64
C. Duraklar arasında mesafeler çok fazla.	46	15	79
D. Otobüsler duraklara zamanında gelmiyor.	42	14	93
E. Diğerleri.	+ 22	+ 7	100
	300	100	



Şekil 17 Belediye Otobüsleri Hakkında Yapılan Anket Sonuçlarının Pareto Diagramı ile Gösterilmesi.

Pareto diagramını analiz edersek, diagramdan görüldüğü üzere, en çok kırılma noktasının solundaki faktörler iyileştirildiğinde, şikayetlerde % 64 oranında azalma olacaktır.

4.4.5.1.7. Sebep Sonuç Analizi (Balık Kılıçığı Analizi)

Sorunların nedenlerini belirlemek üzere, Prof. Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. "Ishikawa diyagramı" veya şeklinden dolayı "kılçık diyagramı" olarak isimlendirilir. Sorunların nedenlerini sistematik bir biçimde araştırmaya yöneliktir. Bu teknik;

- Büyük görünen sorunların küçük parçalara ayrılıp sadeleşmesi,

- Sorun hakkında tüm bilinenlerin ortaya konması ve kaydedilmesi,
 - Olası nedenlerin sonuçlarla ilişkisinin görsel olarak saptanması,
 - Sebepler ve sonuçlar arasındaki gizli ilişkileri ortaya çıkarması,
 - Grup ve bireylerin fikir üretmelerine yardımcı olması, dolayısıyla yaratıcılığı teşvik etmesi,
 - Analitik düşünce yapısını kazandırması,
- bakımından son derecede önemli ve basit bir tekniktir.

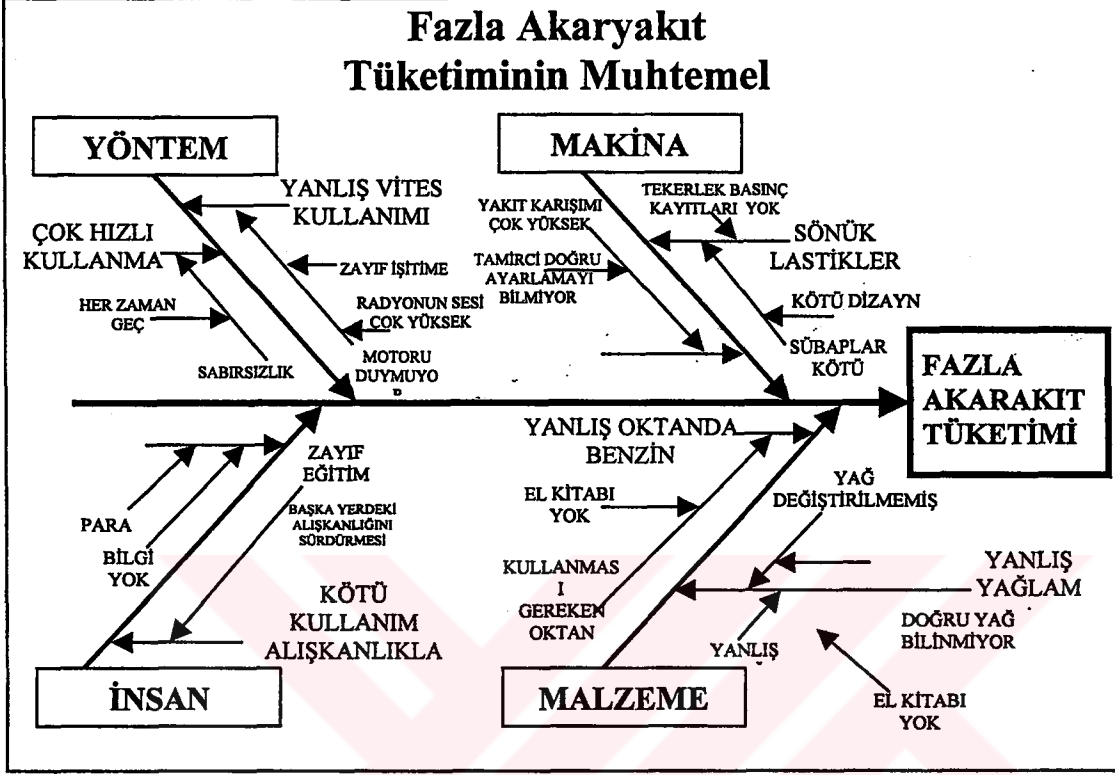
Sebeup sonuç analizi Şu Şekilde uygulanır;¹⁶²

- Bir sorunu çözmeye veya bir süreci iyileştirme çalışmasında mevcut durumun analizinden sonra, sorunun nedenlerinin araştırılması aşamasına geçilir. Bu safhada balık kılıçığı diyagramı kullanılabilir. Sebepleri araştırılacak konu veya sorun net bir Şekilde belirlenir ve gruptaki herkesin konuyu aynı Şekilde anlaması sağlanır.
- Bu Şekilde netleŐmiŐ konu, açık bir Şekilde yazılarak kutu içine alınır ve kalın bir okla gösterilir.
- Bu soruna neden olabilecek ana nedenler, ana oktan belirli bir uzaklıkta ve ona paralel olarak yazılır ve kutu içine alınır. Bu kutular birer okla ana oka bağlanır.
- Ana nedenler genellikle Makine, Malzeme, Metot ve İnsan başlıkları altında toplansa da, konuya veya kurumun farklılığına göre değişik nedenler de olabilir (Çevre, Yasalar, Politika v.s.)
- Her ana nedenin altına, bu nedeni oluşturan alt nedenler işaretlenir. Alt nedenlerin de başka nedenleri varsa, bunlar da onun altında belirtilir. Kılıçık ne kadar çok dallandırılabilirse, sorun o kadar rahat analiz edilebilir.
- Nedenler, beyin fırtınası tekniği ile tesbit edilip, ilgili ana nedenin altına yazılabilir.
- Tüm alt nedenler tamamlanıncaya kadar araştırmaya devam edilir.
- Birbirleri ile ilişkisi olan nedenler arasında, bağlantı çizgisi çizilir.
- Belirlenen bu nedenlerin doğrulanması için, veri toplama iŐlemine geçilir.
- Veriler toplandıktan sonra incelenir ve önem dereceleri belirlenir.

¹⁶² Gökçümen ve diğerleri, s.120.

ÖRNEK:

Konu : Daha önce yapılan bir beyin fırtınası oturumunda "Belediye araçlarının fazla akaryakıt tükettiği" şeklinde bir sorun tesbit edilmiştir. Bu sorunun nedenlerini belirlemek amacıyla aşağıdaki balık kılıçığı diyagramı çizilmiştir.



Şekil 18 Belediyede Kullanılan Araçların Fazla Yakıt Tüketmesinin Muhtemel Sebeplerinin, Balık Kılıçığı Diagramı İle Gösterilmesi.

Sorunu çözmek için, sorunu oluşturan sebeplerin mutlaka bilinmesi gerekir. Sebep sonuç analizi ile, sorunların gizli sebepleri ortaya çıkarılmış olur. Sebebi bilinen sorunu da çözmek, daha kolaydır. Aksi takdirde, bulanık suda balık avlanırken, balığın oltaya tesadüf etmesi gibi, sorunun sebeplerinin de tesadüf sonucu tesbit edilerek, çözümlene yoluna gidilmesi gerçekleşebilir.

4.4.5.1.8. Histogram

Histogram, veri dağılımını oluş sıklığına göre gösteren grafiklerdir. Histogramlar verinin nasıl dağıldığı ve verinin merkezi eğilimine dair bilgi verirler.

Histogram şu şekilde uygulanır;¹⁶³

- Veriler bir tablo haline getirilir ve sayılır.
- Verilerin içindeki en büyük değerden en küçük değer çıkarılarak "veri aralığı" bulunur.
- "Sınıf sayısı", veri sayısına göre aşağıdaki tablodan bulunur.

<u>Veri sayısı</u>	<u>Sınıf sayısı</u>
50 den az	5 - 7
50 - 100 arası	6- 10
100 - 250 arası	7- 12
250 den çok	10 - 20

- Veri aralığı, sınıf sayısının alt ve üst sınır değerlerine bölünerek iki sayı elde edilir. Bu iki sayı arasındaki her hangi bir sayı, "sınıf genişliği" olarak kabul edilir.
- Veriler, bu "sınıf genişliği" sayısı kadar sayılarak gruplandırılır. Oluşan gruplara "sınıf numarası" denir.
- Her sınıf numarasına ait, kaç adet veri olduğu sayılır. Buna da "sıklık değeri" denir.

Böylece;

Sınıf Numarası	Sınıf Sınırları	Sıklık

şeklinde bir tablo oluşur.

- Yatay ekseninde sınıf sınırları, dikey ekseninde sıklık değerleri olacak şekilde, histogram çizilir.

ÖRNEK:

Konu : Belediye bünyesinde, gelecekte personel istihdamı zafiyeti yaşanmaması için yapılan çalışmalar kapsamında, 80 adet personelden, emeklilik hizmetini tamamlayanların miktarının tesbiti maksadıyla, Belediye İnsan Kaynakları (Personel) Müdürlüğü'nce yapılan personel hizmet sürelerini kapsayan çalışmalarda, elde edilen verilerin dökümü aşağıya çıkartılmıştır.

¹⁶³ Gökçümenve diğerleri, ss.96-99.

11	22	15	7	13	20	25	12	16	19
4	14	11	17	18	32	10	16	17	10
25	11	23	14	16	10	5	21	26	10
23	12	10	19	17	24	18	20	25	13
24	10	16	18	22	15	13	19	15	24
11	20	15	13	9	18	22	16	18	9
14	20	11	19	10	17	15	12	36	11
17	11	18	21	15	16	12	28	14	13

Bu verilere göre histogram şu şekilde çizilmiştir;

- Veri sayısı: 80
- Veri içindeki en büyük değer: 36
- Veri içindeki en küçük değer: 4
- Veri aralığı $36-4 = 32$
- Tabloya göre sınıf sayısı(sütun sayısı), (veri sayısı 50-100 arasında olduğu için) 6-10 arasındadır.
- Sınıf genişliği(sütun genişliği), $32/6 = 5,3$ ve $32/10 = 3,2$ olarak iki değer çıkar. Bu iki sayı arasındaki sayı aralığından, her hangi bir tam sayı belirlenir. Biz ortasını, yani 4 sayısını belirledik.
- Veriler, 4'erli gruplar haline getirilir. Kaç grup oluşuyorsa, bu sınıf numarası (sütun sayısı)dır. Burada 8 grup oluşmuştur.
- Tablo oluşturulur.

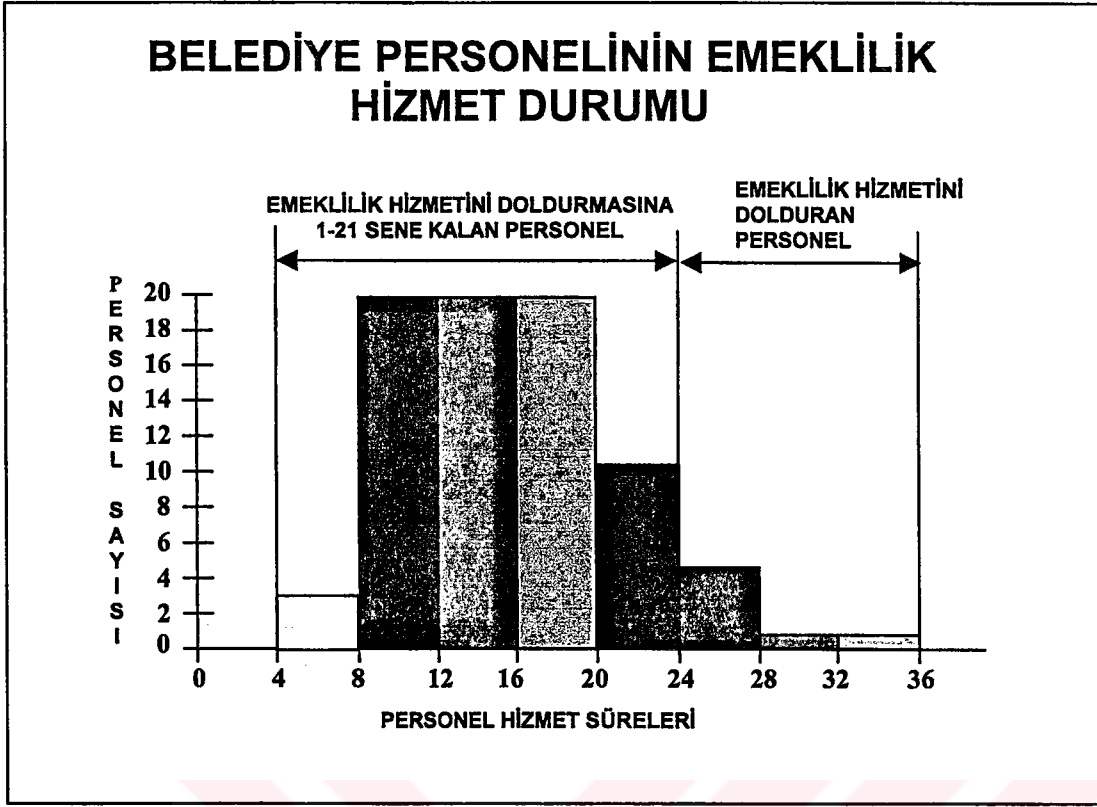
Tablo 5

Belediye Personelinin

Emeklilik Hizmet Durumlarının Sınıflara Ayrılması

Sınıf Numarası (Sütun Sayısı)	Sınıf Sınırları (Sütun Genişliği)	Sıklık
1	4-8	111 = 3
2	9-12	11111111111111111111 = 20
3	13-16	11111111111111111111 = 20
4	17-20	11111111111111111111 = 20
5	21-24	1111111111 = 10
6	25-28	11111 = 5
7	29-32	1 = 1
8	33-36	1 = 1

- Daha sonra aşağıdaki histogram çizilir.



Şekil 19 Belediye Personelinin Emeklilik Hizmet Durumlarının Histogramla Gösterilmesi.

Histogramdan, bariz olarak personelin emekliliğe esas hizmet süreleri görülmektedir. Ayrıca histogramdan, personelin hangi oranda kaç yıllık tecrübeye sahip olduğunu da, rahatlıkla görebiliriz.

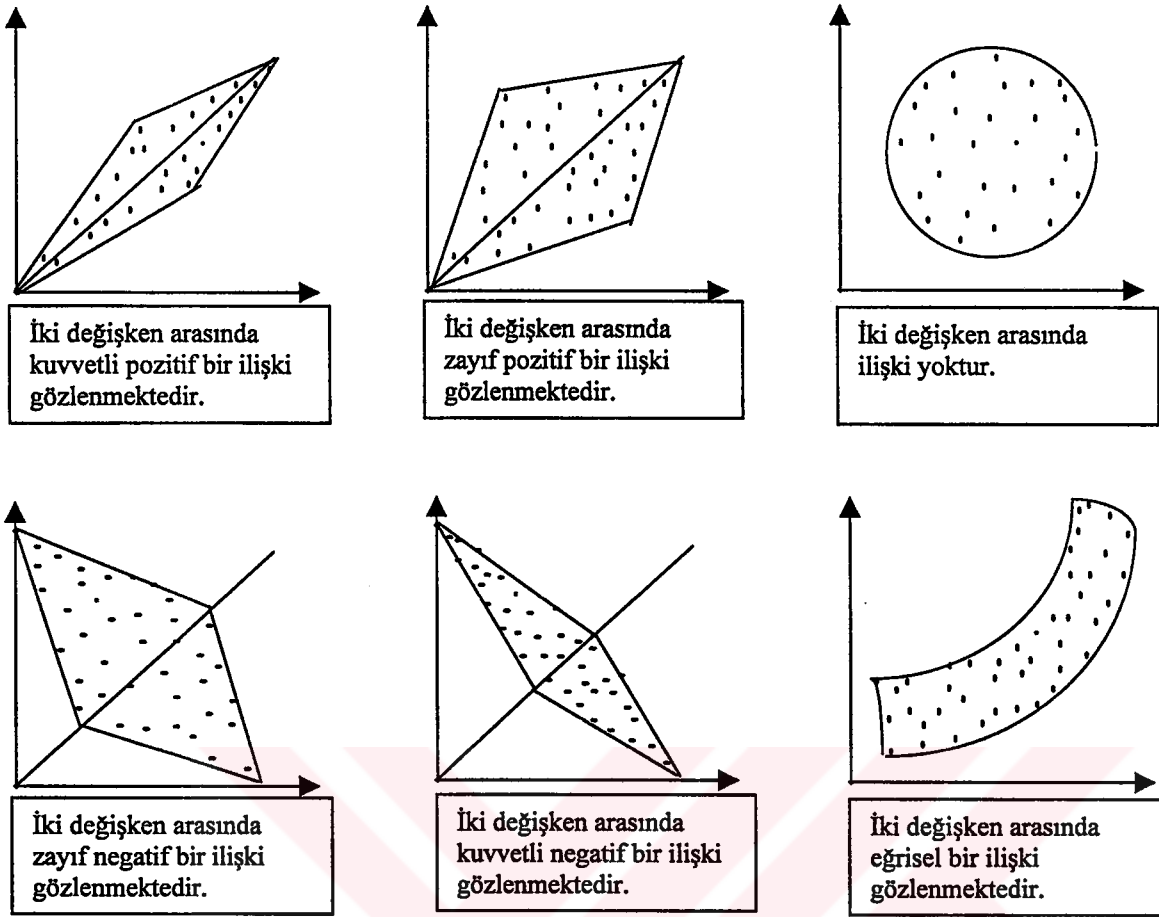
4.4.5.1.9. Dağılım Diyagramları

Dağılım Diyagramları, iki değişkenin birbirleriyle olan bağlantısını gösterir. Geçmişte iki değişkenin birbirini nasıl etkilediğini bilmek, gelecek ile ilgili sağlıklı tahminler yapılmasını sağlar. Sebep-Sonuç Diyagramı ile problemin sebepleri belirlendikten sonra, potansiyel sebeplerin, sorunlarla bağlantılı olup olmadığını, Dağılım Diyagramı ile görebiliriz. Bunun için iki değişkenden biri artarken veya azalırken, diğeri de artıyor ya da azalıyor (yani birbirlerini etkiliyorsa), bunlar arasında bir ilişkiden söz edilebilir.

Dağılma Diyagramları yapılırken ve analiz edilirken, aşağıdaki maddeleri dikkate almak gerekir.¹⁶⁴

- Ölçmeden, iki değişkenin birbiriyle ilişkili olduğunu kabul veya tahmin etmemek gerekir.
- Dağılma diyagramları, bir değişkenin, diğerine neden olduğunu ispatlamaz. Ancak genellikle, değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını, tek bir seferde karşılaştırmamıza olanak verirken, aynı zamanda da bu değişkenler arasında oluşabilecek ilişkilerin kuvvetinin belirlenmesinde, analizciye yardımcı olur.
- İki değişken arasında, bir ilişki tesbit edilmesi önemli bir bilgidir. Ancak ilişkinin varlığı, mutlaka hatanın değişkenlerin birinden kaynaklandığı anlamına gelmez. Bazı durumlarda, başka bir hata kaynağı, iki parametreye de, etki ediyor olabilir. Bu durumda, şüphe edilen diğer sebepler de incelenmelidir.
- Analizci, birbirine çok yakın iki değişkenin, birbiriyle ilişkili olduğunu görsede, hemen birinin diğerine sebep olduğu sonucuna varmamalıdır. Örneğin, pantolon boyu ile insanların boyları arasında çok yakın bir ilişki olduğu halde, uzun pantolonlar, insanların kısa ya da uzun olmasına sebep olmaz. Bu durumda değişkenler arasındaki sebep-etki bağlantısı güçlü olmadığından, diğer sebep-etki bağlantısı olan değişkenlerin tesbiti üzerinde düşünmek gerekir. Böylece başka "sebepler" saptamak mümkün olabilir.
- Dağılma Diyagramları, değişkenler arasındaki bağlantıyı nokta biçiminde gösterir. Noktaların dağılımı değişkenler arasındaki bağlantının güçlü/zayıf olduğunu tanımlamaktadır. Bu tanımlama çeşitleri şu şekildedir;

¹⁶⁴ Cartin, s. 191.



Şekil 20 Dağılıma Diagramları İlişki Analiz Çeşitleri

Dağılıma Diagramları şu şekilde uygulanır;

- Seçilen iki değişkene ait veriler toplanır.
- Yatay ve dikey iki eksen çizilir ve yatay eksen bağımsız değişken olarak, dikey eksen ise bağımlı değişken olarak kabul edilerek her iki eksende skalalara bölünür.
- Toplanan veriler, diagram üzerine nokta şeklinde işaretlenir.
- Verilerin işaretlenmesi ile elde edilen şekil, yukarıda verilen analiz çeşitlerine göre analiz edilir.

ÖRNEK:

Konu : Daha önce "Belediye araçlarının fazla akaryakıt tükettiği" şeklindeki sorunun, nedenlerini belirlemek amacıyla oluşturulan balık kılçığı diyagramında, "karbüratör ayarının" benzin sarfiyatına sebep olduğu belirtilmişti. Bu iki değişkene istinaden, Belediyeye ait 3 aracın 1999 yılı karbüratör ayar periyodu

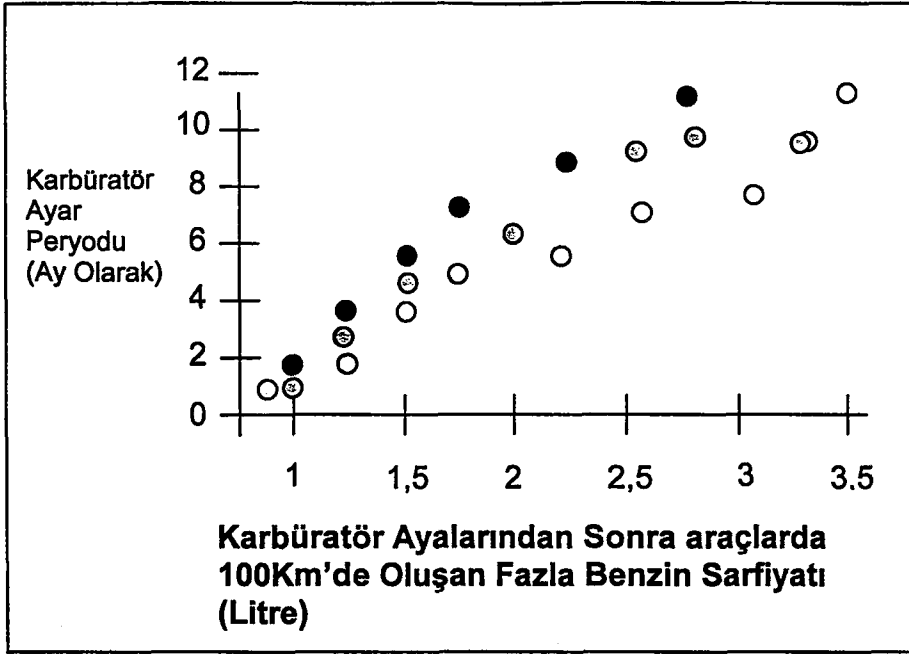
ve benzin sarfiyatı verileri toplanarak, aralarındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 6

Belediyeye Ait 3 Aracın 1999 Yılı Karbüratör Ayar Periyodu Ve Benzin Sarfiyatı Verileri.

Araç Cinsi	Karbüratör Ayar Periyodu (Ay Olarak)	Karbüratör Ayalarından Sonra araçlarda 100Km'de Oluşan Fazla Benzin Sarfiyatı (Litre)
A aracı	1 Ayda	0,5 Litre
A aracı	2 Ayda	1,25 Litre
A aracı	4 Ayda	1,5 Litre
A aracı	5 Ayda	1,75 Litre
A aracı	6 Ayda	2,25 Litre
A aracı	7 Ayda	2,5 Litre
A aracı	8 Ayda	3 Litre
A aracı	10 Ayda	3,25 Litre
A aracı	12 Ayda	3,5 Litre
B aracı	2 Ayda	1 Litre
B aracı	4 Ayda	1,25 Litre
B aracı	5 Ayda	1,5 Litre
B aracı	7 Ayda	2 Litre
B aracı	10 Ayda	2,5 Litre
B aracı	12 Ayda	2,75 Litre
C aracı	1 Ayda	1 Litre
C aracı	3 Ayda	1,25 Litre
C aracı	6 Ayda	1,5 Litre
C aracı	8 Ayda	1,75 Litre
C aracı	9 Ayda	2,25 Litre
C aracı	10 Ayda	2,75 Litre
C aracı	12 Ayda	3,25 Litre

Verileri dağılım diyagramına işlediğimizde,



Şekil 21 Karbüratör Ayarlarına İstinaden Belediye Araçlarının Fazla Benzin Tüketmesinin Dağılımı ile Gösterilmesi.

- A Aracı
- B Aracı
- ⊙ C Aracı

Diyagramı analiz edersek,

Karbüratör ayar periyodu ile benzin sarfiyatının arasında, kuvvetli pozitif bir ilişkinin varlığı gözlenmektedir. Ancak fazla sarfiyatın, araç model ve markası ile de irtibatlı olduğu diyagramdan elde edilebilmektedir.

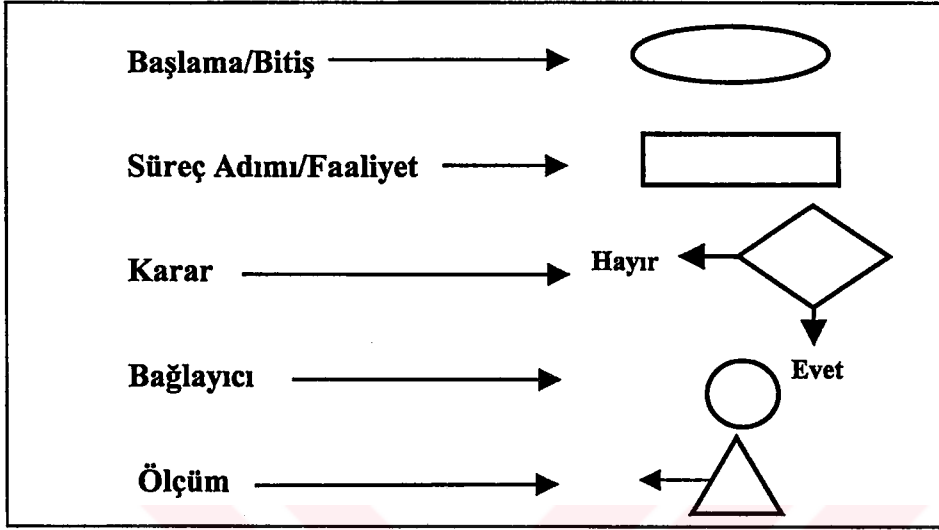
4.4.5.1.10. Akış Şeması

Bir süreçteki adımları grafik sembollerle gösteren şemaya, Akış Şeması denir. Şemada, süreç içinde atılması gereken adımlar oklarla birbirine bağlanarak bir sonraki süreç adımının ne olacağı gösterilir. Akış şemalarında kullanılan sembollerin özel anlamları vardır. Bunlar;

- **Oval** : Sürecin başlama ve sona erme noktalarını gösterir.
- **Kutu** : Süreçteki bir adımı veya faaliyeti gösterir.
- **Baklava** : Bir karar noktasını (evet/hayır - devam et/etme) gösterir.

Buradan çıkan bütün yolların cevapları üzerine yazılır.

- **Çember :** Bir adımın akış şemasının başka bir sayfasına veya bölümüne bağlı olduğunu gösterir. Çemberin içine yazılacak harf devam yolunu bulmayı kolaylaştırır.
- **Üçgen :** Süreç esnasında ölçüm yapılacak yeri gösterir.



Şekil 22 Akış Şeması Sembollerinin Anlamları

Akış şeması şu şekilde uygulanır.¹⁶⁵

- Sürecin birinci aşaması amacın ortaya konmasıdır.
 - Sorun ne?
 - Neyi geliştirelim?
- İkinci aşama, mevcut durumun belirlenmesidir. Bu aşamada verilere ve istatistiklere ihtiyaç vardır.
 - Sorunun boyutları nedir?
- Üçüncü aşama nedenlerin araştırılması aşamasıdır. Beyin fırtınası, balık kılıçığı diyagramları kullanılabilir. Burada önceliklerin saptanması gerekir. Yine verilere ve bazı öncelik analizlerine (Pareto analizi gibi), başvurulur.
 - Sorunun kaynakları nedir?
 - Nedenlerin önem dereceleri ve etkileri nedir?
- Dördüncü aşama, çözüm için yöntemlerin bulunması ve uygun olanın seçilmesi ve uygulanması aşamasıdır. Sorunun kaynağında yatan en

¹⁶⁵ Gökçümenve diğerleri, ss.110-111.

önemli nedenlerin kaldırılması için, yöntem belirlenmelidir. Burada çözüm önerilerinden hangisinin uygulanacağına karar verilir. Maliyet, zaman, işgücü, sonuca etki derecesi gibi faktörlerin göz önünde bulundurulmasıyla hazırlanan çözüm karnesi gibi yöntemlerle uygulamaya en müsait çözüm yolu seçilir. İş planları yapılarak uygulanır.

- Beşinci aşamada, uygulama sonucunda ölçülen değerlerin sorunu çözüp çözmediği veya istenen gelişmeyi sağlayıp sağlamadığı, kontrol edilir. Sonuç başarılı ise, bir sonraki aşamaya geçilir. Sonuç başarısız ise 3. aşamaya dönülerek, yeniden "neden" araştırılmasına başlanarak süreç işletilir.
- Altıncı aşamada, kontrol sonucunda başarılı bulunan uygulamalar standartlaştırılır. Bu aşamada kontrol tabloları hazırlanır, prosedürler yazılır ve eğitimler verilerek uygulama herkesin aynı şekilde yapacağı hale getirilir. Tekrar başa dönülerek yeni bir gelişme başlatılır.

Akış şemalarının detay seviyesi, bu şemayı kimlerin kullanacağına göre değişir.

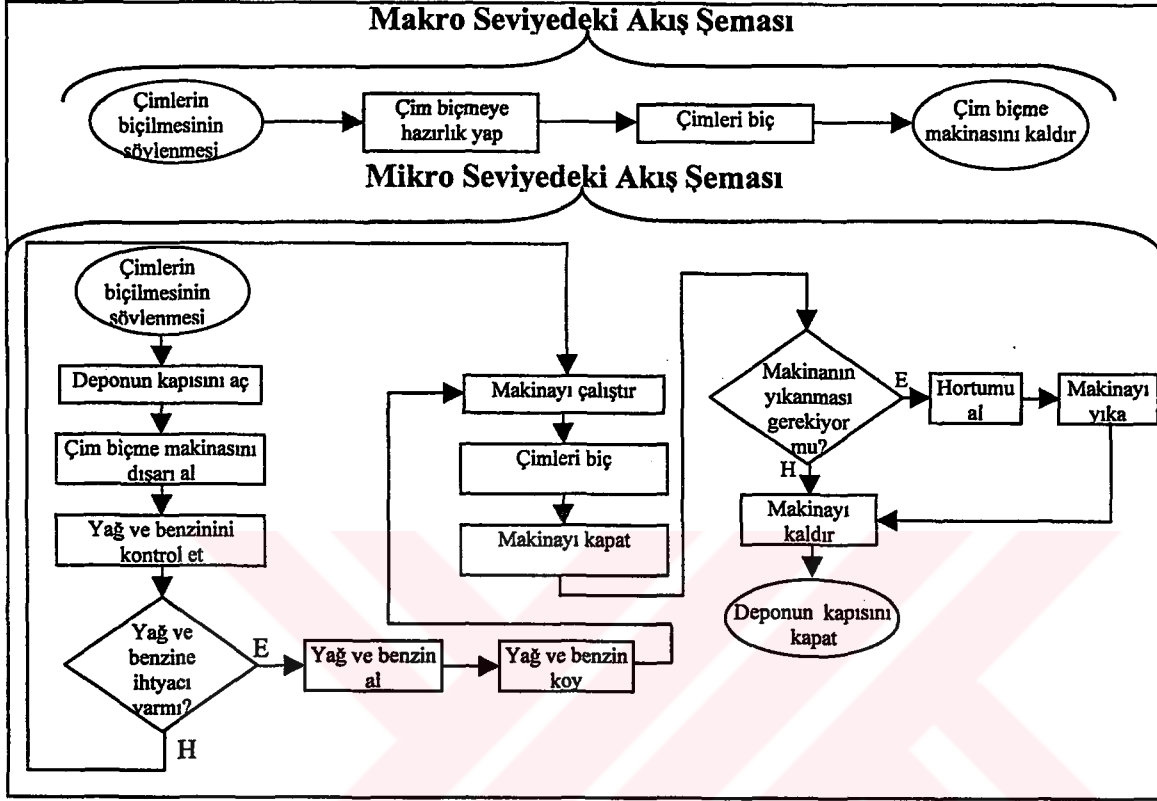
Akış şemalarının detay seviyeleri şu şekilde ifade edilir;¹⁶⁶

- **Makro seviye** : Üst seviyedeki liderlerin, süreçte bizzat çalışanlarının ihtiyaç duyacakları kadar detaya gereksinimleri yoktur. Onlar için, "genel görünüm" yada *makro-seviyesi* yeterlidir. Genelde makro seviyesinde altıdan az adım vardır. Makro seviyesindeki akış şemasını, 10 000 mt.de uçan bir uçaktan yerin kuşbakışı görüntüsü gibi düşünmek gerekir.
- **Mini seviye** : Makro seviyesi ile, ince detay olan mikro seviyesi arasında olan bu seviyeye, "mini" veya "midi" denir. Genelde, makro seviyesindeki Akış Şemasının, bir bölümünün detaylı olarak ele alınıp incelenmesidir. Uçak benzetmesini kullanırsak, 3000 mt.de uçan bir uçaktan yerin biraz daha ayrıntılı görüntüsü gibi düşünmek gerekir.
- **Mikro seviye** : Bir işi geliştirmeye çalışanların, süreç adımları hakkında detaylı bilgiye ihtiyaçları vardır. Mikro seviye yada yer seviyesi, yapılan tüm işlemleri ve kararları çok detaylı olarak göstererek, bilgi sağlar. Genelde, bir işin nasıl yaptığını en ince ayrıntısına kadar göstermek için kullanılır.

¹⁶⁶ Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Apge Başkanlığı, *Temel Süreç Geliştirme El Kitabı*, Ankara: Dz.K.K.Kh.Basımevi, 1999, s.2.

ÖRNEK (1) :

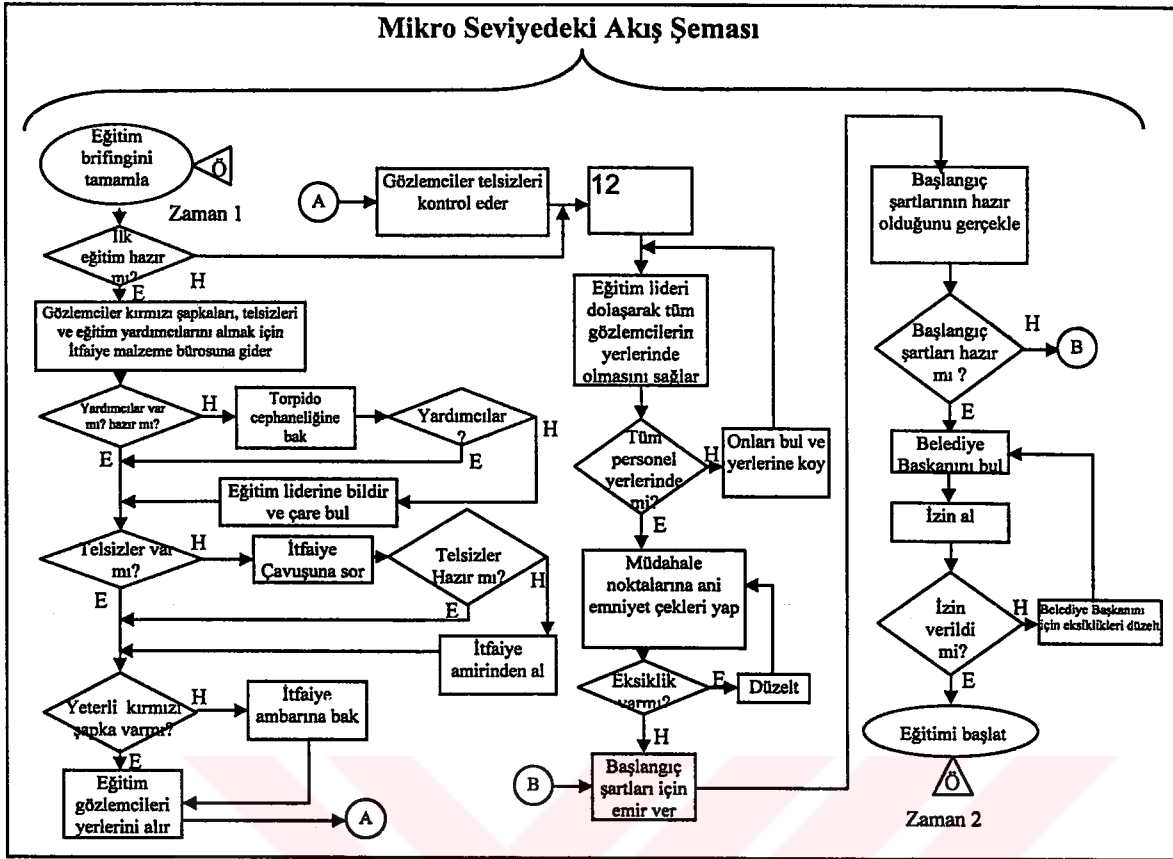
Konu : Belediye Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün, çim biçime süreci kapsamında oluşturduğu akış şeması, aşağıdaki gibidir.



Şekil 23 Belediye Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün, Çim Biçme Sürecine İlişkin Akış Şeması

ÖRNEK 2 :

Konu : Belediye İtfaiye Müdürlüğü'nün bünyesindeki itfaiye teşkilatının, yangın eğitimine hazırlığı kapsamında yapılan akış şeması aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 24 Belediye Yangın Eğitimi Hazırlığı Akış Şeması

4.4.6. Yaygın İletişim

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle, hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel süreçtir.

Kısaca iletişim,

- İnsanın-insanla,
- İnsanın-örgütle,
- İnsanla beraber bağlı olduğu örgütün-toplumla, ilişkilerini sağlayan araçtır.¹⁶⁷

Amaç, politika ve stratejilerin tüm takım tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı amaca yönlendirilmeleri, kararlara temel

¹⁶⁷ İsmail Türkmen, *Etkin İletişim Modeli*, Ankara: MPM Yayını No:480, 1992, s. 3.

oluşturacak verilerin süratle toplanması ve toplanan verilerin güvenilirliği, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının saptanması ve ortaklaşa çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi sağlayacak verimliliğin ölçülmesi, bir başka deyişle geri besleme mekanizmasının çalıştırılması, ancak etkin ve yaygın bir iletişimin varlığı ile sağlanabilir.

İşletmede iletişim, dikey hiyerarşik yapıda olduğu gibi, yatay bölümler arasında da olmalıdır. Ast-üst ilişkisinde daha esnek davranılıp, üst yönetimin açık kapı politikasını benimsemesi ve işletme içinde herkesle iletişim kurulması gereklidir.¹⁶⁸

İletişimde iki önemli nokta vardır. Bunlar göndericiler ve alıcılardır. Bu köprünün kullanılmasıyla insanların, yanlış anlama ve bundan doğacak çeşitli hataları da yok etmesi mümkündür. Örgütte etkili bir iletişimle, örgütün hedeflerinin geliştirilmesi ve beklentilerinin karşılanması, kişiler tarafından daha kolay kavranılır. Örgütsel iletişimin faydaları şu şekilde sıralanabilir;¹⁶⁹

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece çalışanlar ve birimler, uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilirler.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların, örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, problem çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması, örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir .
- Örgütsel iletişim, dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alış verişini sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında örgütlerin, kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da, örgütsel iletişim ile sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimi gerektirir.
- Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, belgeler, bilgiler ve dökümanlar, örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde

¹⁶⁸ Koparal ve Berberoğlu, s.318.

¹⁶⁹ Türkmen, s.25.

saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.

- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbiriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğünü ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar .
- Örgütsel iletişim, örgütlerde endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-işveren-sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur.

Bir iletişim sürecinde, bir kaynak ve bir hedef varsa, ve de hedeften kaynağa hiçbir mesaj gitmiyorsa, mesajlar sadece kaynaktan hedefe doğru akıyorsa, bu durumda, tek yönlü iletişimin varlığından söz edilebilir. Tek yönlü iletişimin sakıncalarından biri de, çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalanamamaktır. Bu durum, çalışanların ortamdan ve işlerinden soğumasına neden olabilir. Ayrıca çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının azalması ve verimlerinin düşmesi gibi problemler ortaya çıkarabilir. Çok yönlü ve açık iletişimin var olduğu örgütlerde;¹⁷⁰

- Çalışanların kendilerine ve örgüte olan güvenleri artar,
- Güdülenme artar,
- Üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artar,
- Öneri ve problem çözme yeteneği gelişir,
- Çalışanların örgüte bağlılık düzeyi yükselir,
- Çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artar.

İnsanın yaratıcılığını ortaya çıkaran, herkesin katılımı ile sürekli gelişmeyi hedefleyen toplam kalite yönetiminin başarısı, sağlıklı ve etkin bir iletişim ile sağlanabilir. Etkin bir iletişim için tüm örgüt bireylerinin, aşağıdaki teknikleri kullanması yararlı olacaktır;¹⁷¹

- **Dinlemek;** Verilen bilgiyi dinleyiniz, cevap vermeden önce bekleyiniz.
- **Soru sormak;** Takımın katılımını sağlayıcı, açık ve kapalı sorular kullanarak sadece öğrenmek istediğiniz soruları sorunuz.
- **Başkalarının fikirlerini geliştirmek;** Fikri onayladıktan sonra, onu iyileştirip zenginleştiriniz veya uygulayınız.

¹⁷⁰ Türkmen, s.8.

¹⁷¹ Gökçümen ve diğerleri, ss. 66-73.

- **Yapıcı tartışma;** Fikri inceledikten sonra yapıcı yönde değişiklikler veya başka seçenekler öneriniz.
- **Açıklığa kavuşturmak;** Fikrin doğruluğunu kontrol ederek, doğru ise yorumlayıp ortaya koyunuz.
- **Özetlemek;** Fikirlerdeki önemli noktaları, kararları ve yapılacakları ortaya koyunuz.
- **Katılıma çağırmak;** Kişileri isimlerini kullanarak çağırınız ve kişilere karşı devamlı açık ve samimi olunuz.
- **Takdir etmek;** Olumlu katkıları gördüğünüz anda övücü ve takdir edici uygulamaları ortaya koyunuz.

4.4.7. İyileşme Ve Deming Çevrimi

İyileşmeye olan ihtiyacın farkedilmesi ile sürekli gelişme, devamlı olarak tetiklenir. İhtiyaç, bir problemin farkedilmesi ile ortaya çıkar. Farkedilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durum ile yetinmek, Kaizenin en büyük düşmanıdır. Dolayısıyla Kaizen problemlerin bilincinde olmayı öngörür ve problemleri tanımlayabilmek için ipuçları sağlar. Bir kez belirlendikten sonra problemler çözümlenmelidir. Yani kısaca Kaizen, aynı zamanda bir problem çözme yöntemidir ve standartlaşmayı öngörür. İşyerinde çalışanlar, yönetimin açıkça belirlediği standartlara göre çalışmaya başlarlar. Eğitim ve disiplin, bu standartları belirlemekte önemli bir yer tutar.¹⁷²

Ayrıca rekabet gücünü de artırmanın temelinde yine sürekli gelişme yatmaktadır. Bunu sağlamak için, belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını, aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir. Kaizen'in çeşitli ölçütleri vardır. Örneğin verimlilik, kalite ve karlılık gibi. Fakat bunların arasında en etkin olanı, önerilerdir. Sürekli gelişmenin yararları ise şunlardır;¹⁷³

- Örgütün tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelmesi,
- Örgütün aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması,
- Birimlerin, işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmesi,

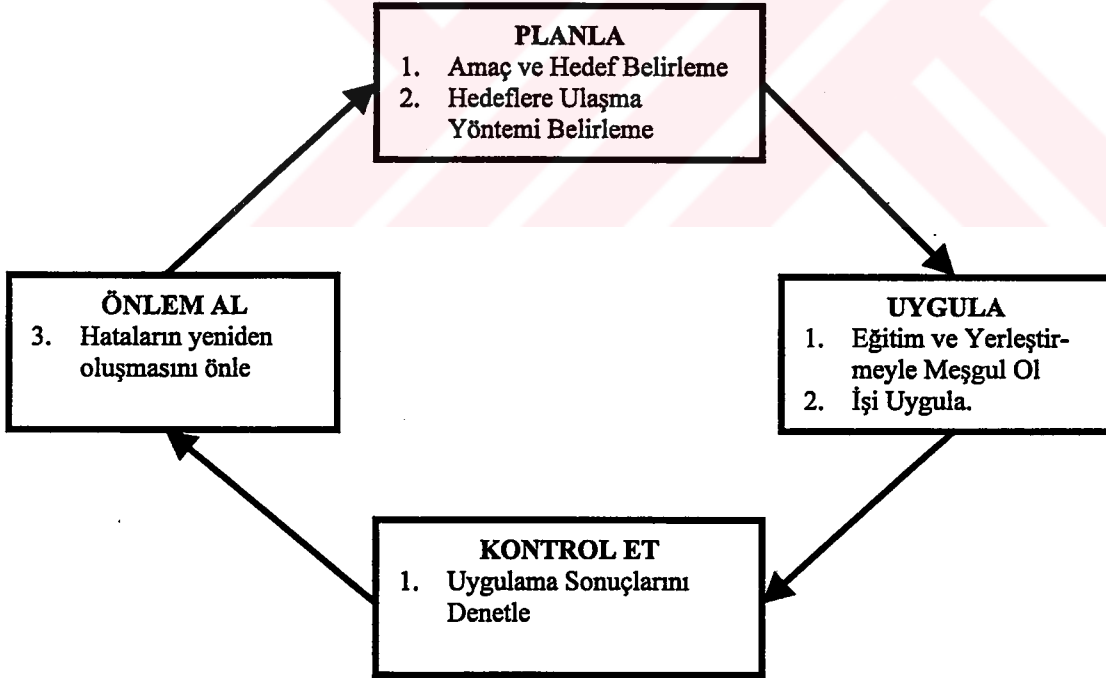
¹⁷² İmai, ss.6-9

¹⁷³ İbrahim Kavrakoğlu, "Türkiye'nin Çağı Yakalama Fırsatı ve Toplam Kalite", Bizden Haberler Dergisi, İstanbul: Toplam Kalite Özel Eki Koç Holding Yayını, 1993, s.14.

- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi,
- Güdülemenin artması,
- Etkileşim içindeki birimlerin, ortak sorunlarını, en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenmeleri,
- Üretim ve diğer temel rekabet unsurlarının, daha hızlı bir gelişme göstermesi.

Süreç, kaynakları (girdileri) işleyip, onlara bir katma değer kazandırarak ürün, ya da hizmet olarak çıktı haline getiren işlemler dizisidir. Süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi ise sürekli geliştirme sürecinin kendisidir. Kaizen çıktılarından çok, sürecin kendisi ile ilgilidir. Süreçler mükemmelleştirilirse sonuç da mükemmel olacaktır.¹⁷⁴

İyileşmenin sürekli uygulamasında Deming çevrimi adıyla anılan "Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al (PUKÖ) çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır.¹⁷⁵



Şekil 25 Deming Kontrol Döngüsü.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Gökçimen ve diğerleri, s.108.

¹⁷⁵ Efil, s.161.

Konunun daha iyi anlaşılması için Deming çevrimi aşağıda açıklanmıştır.¹⁷⁷

4.4.7.1. Planlama (P) Ve Planlama Teknikleri

Planlama bilindiği gibi Neyin, Nasıl, Ne Zaman yapılacağına karar verme eylemidir. Planlama iki aşamada gerçekleşir.

- **Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi:** İlk aşamada hangi kalite standardının gerçekleştirileceğinin tanımı yapılmalıdır. Hedeflerin anlamlı ve somut ifadelerle verilmesi önemlidir. Örneğin "Hataların azaltılması" bir hedef değildir. Eğer bu hedef, "hataların % 10 azaltılması" şeklinde tanımlanırsa bir anlam taşır .
- **Hedeflere Ulaşmada Kullanılacak Yöntemlerin Belirlenmesi:** Kontrol Döngüsünün, [P] safhasını tamamlamak için, ilk aşamada belirlenen hedefe "Nasıl" ulaşılabileceğinin de tanımlanması gerekir. Yöntem belirlendiği zaman bunun, anlaşılır şekilde ifade edilmiş yazılı bir usule dönüştürülmesi faydalıdır. Ancak standartların, usullerin mükemmel olmadığını ve sürekli gözden geçirilmeleri gerektiğini de gözden uzak tutmamak gerekir. Usuller hedeflere uygun olmalı, işi zorlaştırmamalıdır. Usullerin hazırlanmasında astlara yetki verilirse, çok iyi sonuçlar alınabilir.

Deming çevriminin planlama aşamasında, liderler ve yöneticiler tarafından, düşünce ve kavramları düzenlemek için, en çok kullanılan planlama teknikleri;¹⁷⁸

- İlgili Diyagramı Tekniği
- İlişki Diyagramı Tekniği
- Ağaç Diyagramı Tekniği
- Önceliklendirme matrisleri Tekniği
- Matris diyagramı Tekniği
- Süreç Karar Program Şeması Tekniği
- Faaliyet Akış Diyagramı Tekniği

olup aşağıda kısa kısa izaha çalışılmıştır.

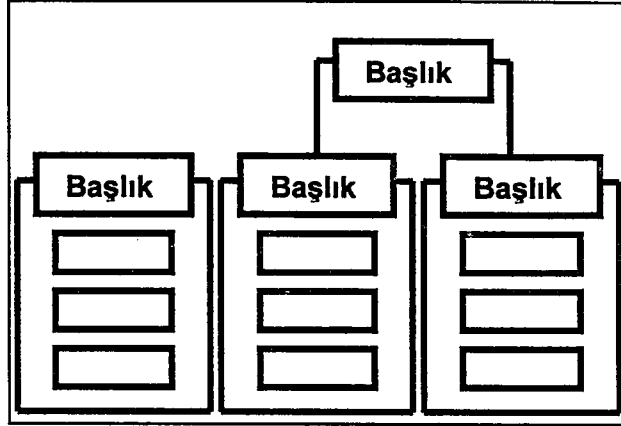
¹⁷⁶ Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, **Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri**, Ankara: Karargah Basımevi, 2000, ss.5-15.

¹⁷⁷ Yenersoy, ss. 74-78.

¹⁷⁸ Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, **7 Yönetim Ve Planlama Tekniği**, Ankara: Karargah Matbaası, 2000, ss. 10-11.

- **İlgi Diyagramı Tekniği**

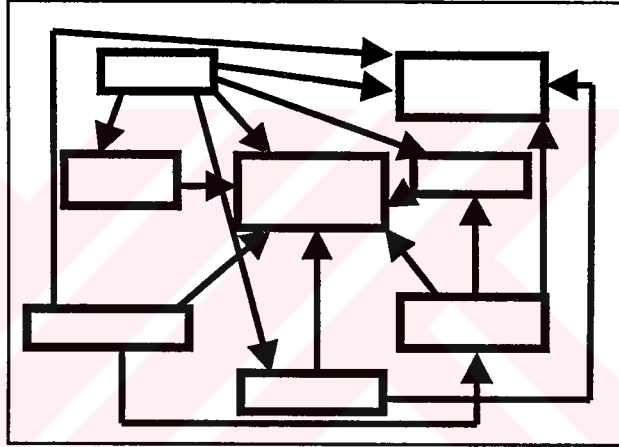
Büyük miktarda sözel veriyi (fikirleri, görüşleri) toplar, bunları doğal ilişkilerine dayanarak gruplandırır ve grupların birbirine bağlantısını sağlayan kavramları belirler.



Şekil 26 İlgi Diyagramı Tekniği

- **İlişki Diyagramı Tekniği**

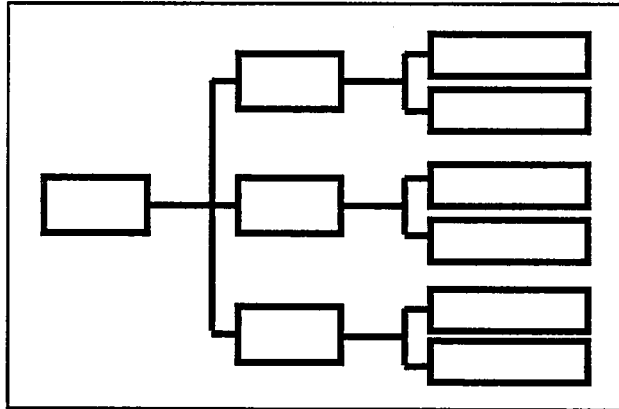
Karmaşık ilişkilere sahip sorunları incelemeye ve etmenlerin birbiri arasındaki ilişkileri, mantıklı ve sıralı bağlantılar ile göstererek karmaşıklığın belirginleşmesine yardım eder.



Şekil 27 İlişki Diyagramı Tekniği

- **Ağaç Diyagramı Tekniği**

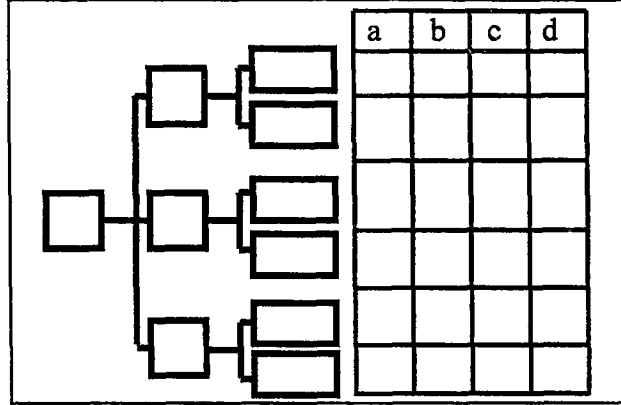
Birincil hedef ve alt hedeflerden başlayarak, bu hedeflere ulaştıracak tüm görevleri de beraberce göstererek, sistematik bir şekilde ayrıntıların belirlenmesini ve analiz edilmesini sağlar.



Şekil 28 Ağaç Diyagramı Tekniği

- **Önceliklendirme Matrisleri Tekniği**

Bilinen ağırlık kıstaslarına dayanarak, alternatiflerin objektif bir şekilde değerlendirilmesini ve sıralanmasını sağlar.



Şekil 29 Önceliklendirme Matrisleri Tekniği

- **Matris Diyagramı Tekniği**

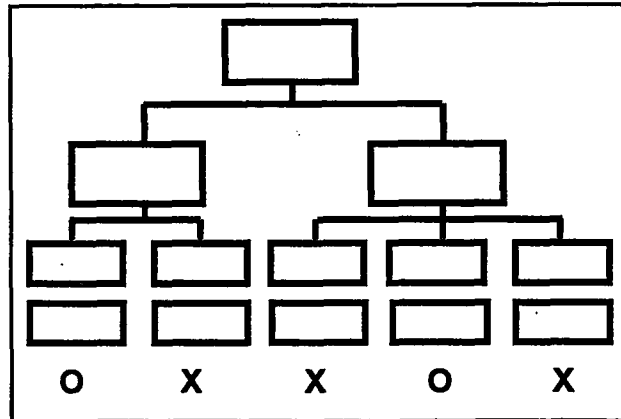
İki veya daha çok değişken (konu) grubu arasındaki karmaşık ilişkilerin, ikişer ikişer ele alınmasını ve gösterilmesini sağlar.

	a	b	c	d	e	f
1						
2						
3						
4						
5						

Şekil 30 Matris Diyagramı Tekniği

- **Süreç Karar ve Program Şeması Tekniği**

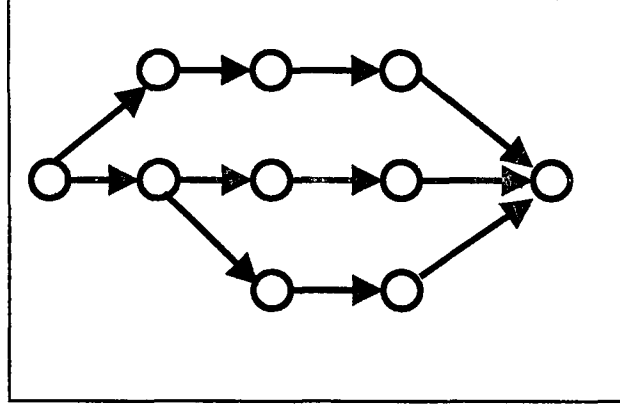
Planlamacıların, uygulama boyunca çıkabilecek tüm aksaklıkları ve olması muhtemel sorunları, daha önceden öngörmelerini, bunlar için gerekli önlem ve faaliyetleri planlamalarına yardımcı olur.



Şekil 31 Süreç Karar ve Program Şeması Tekniği

• Faaliyet Akış Diyagramı Tekniği

Tüm işlerin zamanında bitirilebilmesi için, görev ve alt görevlerin sıra ve programını göstererek, bazı kritik işlerin, zaman mefhumunuda dikkate alarak takip edilmesini sağlar.



Şekil 32 Faaliyet Akış Diyagramı Tekniği

Bu teknikler bilgileri sergilemek için kullanılırlar. Bunu sağlamak için ise, verileri basit ve özetlenmiş şekilde gösteren resimler sağlarlar. Böylece, "Bir resim bin kelimeye bedeldir." sözünü gerçeklercesine, verileri değişik yollarla analiz etmek ve etkileyen faktörleri ortaya koymak daha kolay olacaktır.

4.4.7.2. Uygulama (U)

Uygulama iki aşamada gerçekleşir,

- **Eğitim Vermek;** Kalite hedefini gerçekleştirecek ve yöntemleri uygulayacak olan çalışanların, bu konuda eğitilmeleri gerekir. Bu amaçla sınıf eğitimleriyle birlikte, en az 3/4 oranında işbaşı eğitimi verilmelidir. Bu konuda üst, astlara güvenmeli ve eğitildikleri takdirde yetkilerinin artabileceğine inanmalıdır.
- **İşi Uygulamak;** Hedef belirleme, yöntemleri tanımlama ve gerekli eğitimin verilmesinden sonra, eğer bu faaliyetler istenen şekilde yapılmışsa, uygulama safhasında herhangi bir sorun çıkması, hemen hemen söz konusu olmayacaktır. Ancak uygulamada başarılı sonuçlar elde edebilmenin bazı koşulları olduğunu unutmamak gerekir. Çalışanların işi yapmada istekli ve gönüllü olmaları çok önemlidir. Bir işin yapılmasını emretmek, ardından da işin usullere uygun olarak ve hatasız yapılacağını beklemek, çalışanların birer insan olduğunu unutarak, onları düğmesine basıldığı zaman işleyen makineler gibi görmek demektir .

4.4.7.3. Uygulama Sonuçlarının Kontrol Edilmesi (Denetlenmesi) (K)

"Denetlemek" ihtiyacı, aslında insanın doğuştan kötü olduğu varsayımına

dayanan X teorisine uygun bir işlemdir. Ancak denetleme olmadan, yönetim görevinin yerine getirileceğini ummak da yanlış olur. İdeal olarak, planlar iyi yapılmışsa, çalışanların yeterli eğitimi ve gönüllü olarak iş yapma duygusunu taşımalarına zemin hazırlayan motivasyonları var ise, işler denetimsiz yürümelidir. Ancak olağanüstü veya istisnai durumlarda ortaya çıkan aksilikler karşısında müdahale edilmelidir. İşte denetimin maksadı, bu istisnaları ortaya çıkarmak olmalıdır. İstisnaların ortaya çıkarılması ise hedeflerin, uygulanan yöntemlerin, standartların ve usullerin açıkça ve herkes tarafından bilinmesine bağlıdır. Astların hangi esasa göre denetlendiklerini bilmemeleri, büyük bir haksızlıktır.

4.4.7.4. Önlem Al (Ö)

Bu aşama, düzeltici hareketin yapılması anlamına gelmektedir. Yapılması gereken düzeltme ise, hem istisnalar yoluyla bulunan aksiliklerin veya hataların düzeltilmesi, hem de bu istisnaların yeniden ortaya çıkmasını önlemek için gereken tedbirleri almak demektir. Bu da üçüncü aşamadaki kontrol sırasında, elde edilen sonuçlar planlanana uymuyor ise, hatanın nereden geldiğinin araştırılması ve gereken "Önleyici" eylemlerin yapılması için, yeniden planlama aşamasına dönülmesini sağlamakla oluşturulur. Planlanan hedefler tutturulmuş ise, bu kez hedeflerin yükseltilmesi veya kontrolü yapılan alanda var olan diğer kalite problemlerinin çözülmesi amacıyla, PUKÖ çevrimi yeniden çalıştırılmalıdır.

4.4.8. Toplam Kalite Danışmanları

Kalite danışmanlığı, bir işletmenin rekabet, pazar koşulları ile beklentilerin yönlendirdiği ve referans alınan kalite sistemi standartlarının biçimlendirdiği gereklerin, işletme bütününde oluşturulması ve geliştirilmesi amacıyla, mevcut kalite sisteminin geliştirilmesine yönelik bilgi, eğitim, doküman, deneyim ve birikimin belirli ilkeler doğrultusunda sunulmasıdır.

Yapılan tüm çalışmaların bütününde amaç, kalite sistemi kapsamında kaliteyi güvence altına alacak etkinliklerin, planlı ve sistematik biçime dönüştürülmesidir. Bu dönüşümün, işletme çalışanları ve yöneticiler tarafından tanınması, benimsenmesi ve sahiplenilmesi gerekir. Tüm işler danışmanın

görevi olarak görülmeli, öğretilen her yöntem ve bilgi uygulamaya konulmalıdır. Bu danışmanlar işletme dışından olabileceği gibi, toplam kalite yönetimine geçişten sonra işletmeye alınan, fonksiyonel toplam kalite yönetimi danışmanları da olabilir. Bu danışmanlar, konuyla ilgili eğitici çalışmalar yapacakları gibi, işletmede karşılaşılabilecek sorunlara da bir danışman olarak çözüm bulacaklardır. Bu şekilde danışmanlar çalışanları yönlendirerek koordinasyonu sağlayacaklardır.¹⁷⁹

4.4.9. Kalite Çemberleri

1960'lı yılların başında Japonya'da merkezleşen kalite çemberleri, Japon ürünlerindeki kalitenin yükseltilmesi amacı ile oluşturulmuştur. Kalite çemberi, işgörenin gönüllü olarak oluşturduğu ve belirlenen periyotlarda düzenli olarak toplanıp problemleri belirleyerek, problemin çözümünü enine boyuna tartışan ve sonuçta bu problemlere çözüm şekilleri geliştiren, ihtiyaç hasıl olduğunda, üst yönetimden bu aktivitelerin gerçekleşmesi için devamlı destek alan kümedir.¹⁸⁰

İşletmede, işgörenlerin karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri sorunları belirleyerek, bu sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları ve katılımın gönüllülük esasına göre sağlandığı, düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarına, kalite çemberleri denilmektedir.¹⁸¹

Kalite çemberlerini, problemleri bölümler üzerine sürülen sihirli bir melhem olarak görmek kolaydır. Kalite çemberleri her derde deva değildir. Fakat üst yönetimin kesintisiz desteği ve tarafsız doğru yönlendirmesi ile çalıştırılan kalite çemberleri, motivasyonu ve operatör seviyesinde kalitenin yükselmesini, iyileşmesini sağlayacaktır.¹⁸²

¹⁷⁹ Kopal ve Berberoğlu, ss.329-330.

¹⁸⁰ Alan Muhlemann, John Oakland, Keith Lockyer, **Production And Operations Management**, 6.Edition, Great Britain: Pitman Publishing Press, 1992, s. 107.

¹⁸¹ Tekin, s.135.

¹⁸² Muhlemann, Oakland ve Lockyer, s. 107.

4.4.9.1. Kalite Çemberlerinin Amaçları

Kalite çemberlerini ve takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip, motive olma çabası, ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmaların tümünde bir lider olmalı ve bu lider çemberleri ve toplantıları koordine etmelidir. Bu çalışmalardaki en önemli unsur, problemi hep birlikte çözme çabaları olup, takımın veya çemberin sinerji yaratmasıdır. Dünyadaki bir çok örgütte uygulanan bu çalışmalar, çalışanların verimliliğini arttırdığı gibi örgüte de katma değer kazandırabilmektedir. Örgütlerin, bu çalışmalar sonucunda uygulamaya değer görülen önerileri ödüllendirmesi, çalışanların güdülenmesi açısından son derece önemlidir.¹⁸³

Kalite iyileştirme çemberinin sosyal amacı, çalışanların güçlü bir motivasyona sahip olunması ve gelecekte kendi çalışma hareketleri için sınırlı kararlar alınabilmelerine izin verilmesidir. Finansal bütçe, kalite ekibi için güçlü bir motivasyon aracıdır. İyi eğitilmiş sempatik ve iyi bir lider ekibinin her üyesinin yeteneklerini geliştirmeyi temel olarak görmelidir. Genellikle, grup lideri işlem süpervizörü olmasına rağmen, oluşabilecek kökleşmiş problemleri çözmede yetenekli olmalıdır.¹⁸⁴

Kalite çemberlerinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir,¹⁸⁵

- İşyerini yaşanmaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek,
- Hata ve defoları önleyerek müşteri gereksinimlerini tatmin etmek, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek,
- İşletmenin gelişimine katkıda bulunmak,
- Çalışanların kararlara katılımını sağlamak, iş görenleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek,
- İş ile ilgili sorunların çözümünde, iş görenlerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, iş görenle ilgili sorunları en aza indirmek,

¹⁸³ Ersen, s.87.

¹⁸⁴ Muhlemann, Oakland ve Lockyer, s. 107.

¹⁸⁵ John Oakland, MC Clain and L.Joseph Thomas, Üretim Yönetimi, (Çev,: Mahmut Tekin) ,C.2 Gel.ve Değ. 3.Baskı, Konya: Anı Yayıncılık, 1996, s.139.

- İş görenlerde işletmeden kovulma hissini en aza indirerek, onların yüksek düzeyde güdülenmesini sağlamak,
- İş görenlerin sorun çözme yeteneklerini geliştirerek, sorunları tanımlamak ve sorunlara çözüm getirmek,
- Yönetimin karşılaştığı sorunların daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- Şikayet ve devamsızlıkları azaltarak, yüksek düzeyde güdülenmiş iş görenler ve daha uyumlu gözetimcilerin olduğu güvenli bir çalışma ortamı sağlamak,
- İş tatminini arttırmak,
- Daha verimli ekip çalışması sağlamak,
- İnsana saygıyı artırmak ve işgücünün sayısız yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamaktır.

4.4.9.2. Kalite Çemberlerinin Yapısı Ve İşleyişi

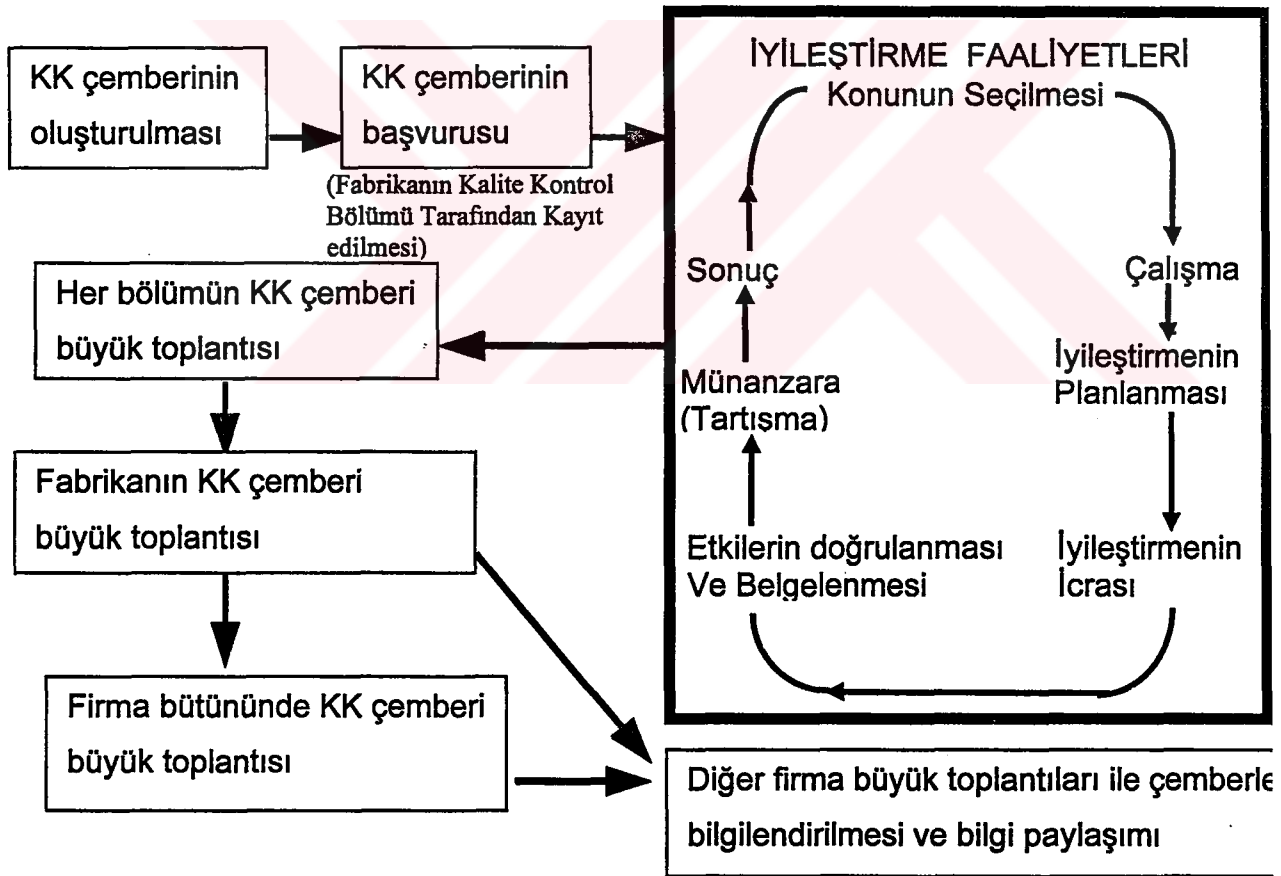
Kalite çemberleri, devamlı üyeler, önder, yönlendirici (rehber) ve koordinasyon organından oluşur. Ekibe, atölyedeki iş akışı nedeniyle yakın ve sürekli iş ilişkisi içinde olan çalışanlar, devamlı üyedir. Üyelik için gönüllülük ilkesi izlenmelidir. Küçük grup niteliğinin korunabilmesi için ise, üye sayısının on ikiyi geçmemesine özen gösterilmelidir. Ayrıca, ekibin belli bir kişiliğinin olması ve bunun çeşitli sembollerle (flama,amblem) tanınması sağlanmalıdır. Her ekibin bir lideri bulunur. Lider, Japonya da olduğu gibi ustabaşının kendisi olabileceği gibi, üyeler arasından, belirli bir süre için bir çalışmada olabilir.

Birden fazla kalite çemberinin bir üyesi görünümde olan yönlendiricinin görevi ise, ekiplerin oluşması aşamasından başlamak üzere, ekibe yol göstericilik yapmak, sorun çözme ve karar verme sürecinde, üyelerin gerek duydukları teknik ve mühendislik bilgileri sağlamaktır.

Kalite çemberlerinde her ekip, ekip önderinin başkanlığında haftada en az bir kez, 1-2 saat süre ile toplanır. Bu toplantıların, gündemde konuşulacak bir konu olmasa bile yapılması, üyelik bağının güçlenmesi bakımından savunulmaktadır. Bu toplantılar, ekip üyelerinin bir araya gelip beyin fırtınası deneylerinde, ele almak istedikleri sorunları öncelik sırasına göre dizmeleri ile başlar ve ilk sorunun seçimi ile sona erer. Bundan sonraki aşamada, üyeler sorunun

nedenlerini istatistiksel veri toplama ilkelerine uygun olarak araştırırlar ve bulgularını bir dizi toplantılar düzenleyerek tartışırlar. Bu bilgiler ışığında oluşturulan çözüm önerilerinin tartışılması, en uygun çözümün geliştirilmesi ve bir sunuşla üst yönetime konunun iletilmesi aşamaları ile süreç tamamlanmış olur. Bu aşamadan sonra ekip üyeleri yeni bir sorunun seçimi çabasına girişirler.¹⁸⁶

Kalite çemberleri üyeleri gönüllüdür ve çember aktivitesi ile kazanç arasında direkt bir bağlantı yoktur. Üyeler, kişisel prensipleri ile grup içerisinde kişisel bir memnuniyete ulaşırlar, bölgesel yada ulusal kalite kontrol toplantılarında aktivite gösterirler. Kalite çemberinin başarısı ve kullanımı ABD'den, İngiltere, Brezilya, Endonezya ve diğer ülkelere doğru sürekli bir gelişme göstermektedir. Kore'de 40.000'den fazla kalite çemberi oluşturulmuştur.



Şekil 33 Kalite Kontrol Çemberi Nasıl Çalışır¹⁸⁷.

¹⁸⁶ Koparal ve Berberoğlu, s.332.

¹⁸⁷ Norman Gaither, *Production/ Operations Management*, 4 Edition, Orlando: Holt Company, 1990, s.698.

Şekil 11 kalite çemberinin çalışma şeklini gösterir. Şu soruyu kendi kendimize sormamız gerekir, “bu gruplarda parasal bir ödül veya maddi bir mükafat olmamasına rağmen, Japonya’da neden hemen hemen % 50 olan katılımcı oranı vardır.”

Bu ve bunun benzeri zor soruların cevabı, Japon ve diğer ülke kültürlerinin farklılığındandır. Japonya’da, çalışanların çoğu hayatboyu iş garantisi imkanına sahip bir ortamdadır. Sosyal, ekonomik, sağlık gibi birçok imkanı firma tarafından sağlanan çalışanlar, firma ile olan bağlantılarından övgü ile bahsederler ve gurur duyarlar. Böyle bir ortamın etkisiyle işçiler, firma temsilcileri ile birlikte uyum ve işbirliği içinde, işlerini şahsi işleri gibi yaparlar. Kalite problemlerinin çözümü için, yeniliklerin elde edilmesi ve neticede ürün kalitesinin artırılması programlarının uygulanabilir olması, işçilerin birlik ve beraberlik ihtimali ile mümkündür.¹⁸⁸

Japonya ve Türkiye arasındaki kültürel farklılığa rağmen, Kalite Çemberi, yerel yönetimler arasında organize edilebilirler. Şekil 11’de ABD’deki böyle bir programın herhangi bir firma üzerinde uygulanmasını göstermektedir. Benzer uygulamalar, ülkemizdeki yerel yönetimler içinde oluşturulabilir. Böyle denemeler başarılı olduğu takdirde, çalışanlar ile yönetim arasındaki güven ve bağlılık artarak devam edecektir.

Kalite iyileştirmeleri, diğer aktivitelerde de olduğu gibi, yönetim tarafından desteklenmez ise başarısız olacaktır. Ekibin motivasyonunun en kolay öldürülmesinin yolu, onları gözardı etmektir. Eğer ekip lideri iyi eğitilmiş ise, sadece görülebilir hedefler seçilir ve mümkün olduğu kadar çabuk uygulamaya geçilir. Bu güçlüklerin belirlenmesini ve bulunmasını sağlayan, yönetimin akış fikirliliğine ihtiyaç vardır. Gerçek uzman, hergün bu konu üzerinde çalışan kişidir. Yönetim, kalite iyileştirmelerinde anahtar faktördür. Kalite iyileştirmeleri ihtiyacına, bu ihtiyaç için hangi kaynağın kullanılacağına ve gerçekleştirilirken ne kadar üzerinde durulup çalışılacağına yönetim karar verir. Kalite çemberi oluşturulmasına rağmen, yönetim sadece laf ile destek olup, çemberi önerilerinden mahrum bırakır ise, bu yaklaşım kalite çemberini hataya

¹⁸⁸ Gaither, ss.697-701.

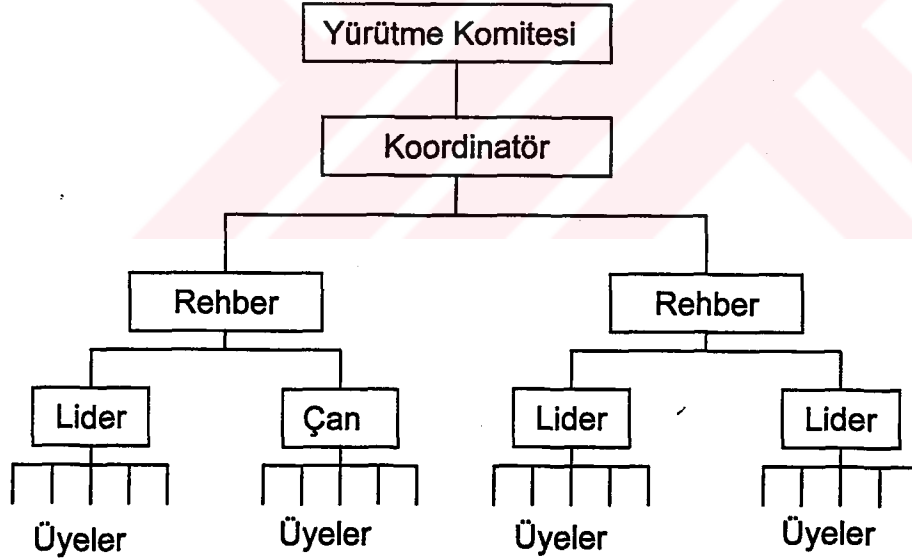
götürecektir. Çalışanların fikir ve isteklerinin yönetim tarafından gözardı edilmesi alışılmamış bir uygulama olarak görünmesine rağmen, bazı müdürler işçileri korkutarak neyin nasıl yapılması gerektiğini söylerler veya kriterize ederler. Bazı müdürler de, elde edilen pozitif değişme ve iyileşmeleri insiyatifi kaybetmemek için, başkaları ile paylaşmamayı tercih ederler. Buda, işçilerin kendi durum kontrollerini kaybetme hisleri ile birlikte, kendilerindeki potansiyel iyileştirme isteklerinin de kaybolmasına neden olacaktır.¹⁸⁹

4.4.9.3. Kalite Çemberi Çalışmalarının Organizasyonu ve Organları:

Kalite Çemberi faaliyetleri,

- Yürütme komitesi,
- Rehber,
- Lider,
- Grup üyeleri,

olmak üzere 4 kademededen oluşan bir organizasyon tarafından yürütülür.



Şekil 34 Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı¹⁹⁰

Ancak büyük firmalarda grup sayılarının ve buna bağlı olarak rehber sayılarının da artması durumunda yürütme komitesi ile rehberler arasında yer alan bir

¹⁸⁹ Muhlemann, Oakland ve Lockyer, ss.107-108

¹⁹⁰ Yenersoy, s.113.

koordinatörün de devreye girmesiyle, 5 kademeli bir organizasyonun kurulması gerekebilir. Bu organizasyonun, formel organizasyondan en büyük farkı, haberleşme sistemi olarak, aşağıdan yukarıya olan bilgi akışının, yukarıdan aşağıya olan bilgi akışından çok daha fazla olmasıdır. Yukarıdan gelen bilgi, sadece genel hedef ve politikaların belirlenmesiyle sınırlı kalır. Kalite çemberlerindeki organizasyon kademelerinin faaliyetleri de aşağıdaki gibidir.¹⁹¹

- **Yürütme komitesi**

Genel Müdür ve fonksiyonel yöneticilerden oluşur. Rehber veya koordinatör bu kurulun doğal üyesidir. Sendika temsilcisinin de bu kurulda yer alması faydalıdır. Komite büyüklüğü 15 kişiden fazla olmamalıdır. Görevleri;

- Grup faaliyetlerini değerlendirmek,
- Amaç ve hedefleri belirlemek, çalışma planı hazırlamak,
- Rehber ve lider eğitimlerini organize etmek,
- Grup faaliyetlerine destek vermek,
- Gerekli finansal desteği sağlamak, rehberi ve koordinatörü seçmek,
- Pilot bölge ve liderlerini seçmek,
- Her ay düzenli toplantı yapmak,
- Sendika ile gerekli olan ilişkileri kurmak,
- Ödül ve özendirme mekanizmasını tespit etmek ve uygulamaya koymak,
- Tanıtma faaliyetlerini organize etmektir.

- o **Koordinatör**

Rehber sayısının fazla olması durumunda grup faaliyetlerinin, yürütme komitesine aktarılması amacıyla, rehberle, yürütme komitesi arasında koordinasyon görevini yapan bir kişiye gerek olabilir. Grup üyeleriyle ilişkisi yoktur. Graplardan gelen raporları yürütme kuruluna iletir.

Ayrıca grup üyeleri diğer departmanlardan istedikleri bilgileri temin etmek için de, müdürlerle ilişki halindedir. Gönüllü olan kişiler arasından, yürütme komitesi tarafından seçilir.

¹⁹¹ Yenersoy, ss.112-115.

- **Rehber**

Rehber, genellikle küçük firmalarda bu konuda ilk eğitimi gören kişidir. Başlangıçta, bu görev için gönüllü bir kişi olmadığı takdirde, rehber eğitimi alan müdür ve şefler arasından, bu işe gönüllü olanlardan biri seçilebilir. Başlangıçta tek rehber grup faaliyetlerine yön verebilir.

Rehber şu faaliyetleri yürütür;

- Rehber, koordinatörün olmadığı bir yapıda, gruplar ile yürütme komitesi arasında koordinasyonu sağlar.
- Rehber, liderlerin eğitiminden de sorumlu olabilir. Grup toplantılarına katılır.
- Tekniklerin usulüne uygun şekilde uygulanmasına yardımcı olur.
- Grubun dağılmasına sebep olabilecek olaylar belirdiğinde gerekli müdahaleleri yapar.

Bu yüzden rehberin birçok yeteneği ve özelliği bir arada taşıyan kişi olması gerekir.

- **Lider**

Geliştirme Grubu çalışmalarında grup faaliyetlerini fiili olarak yöneten liderlerin rolü çok önemlidir. Liderlerin tıpkı rehber gibi, "problem çözme tekniklerinin" yanı sıra, davranış bilimleri, liderlik, grup dinamiği gibi konularda da eğitim almış olmaları gerekir. Liderlik rolünün gerektirdiği sorumluluklar, ana başlıklar halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Arzu istek ve destek temin etmek,
- Problem çözme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak,
- Grubu tesir altında bırakmadan yönetmek,
- Bütün üyelerin, çalışmalara iştirak etmesini sağlamak,
- Yönetimin bilgilendirilmesini temin etmek, yazılı raporlar hazırlamak veya toplantılara yöneticileri davet etmek, fikirlerini sormak,
- Üye olmayanları da, çalışmalardan haberdar etmek,
- Projelerin takibinde rehberlere katkıda bulunmak, yardım etmek,
- Grup üyelerini eğitmek ve geliştirmek.

o Grup üyeleri

Üyeler, yöneticilerin kendilerinden sorunları çözmesini istediği için değil, kendi irade ve istekleri ile sorunu çözmek için çembere katılımda bulunanlardır. Üyeler, problem analiz ve çözme tekniklerini hep birlikte öğrenirler. Daha sonra pratikte uygulayarak, becerilerini geliştirirler. Üyeler, çember çalışmalarında eşit statüdedirler.

4.4.9.4. Kalite Çemberi Çalışmasına bir örnek:

Grup Adı _____ : Kriz¹⁹²

Çalışma Konusu : Aşırı yağışlar nedeniyle, beldemizde meydana gelen su basma olaylarında kritik bölgelerin; müdahale öncelik ve şeklinin belirlenmesi, giderek bu olayların tamamen önlenmesi.

Mevcut Durum Analizi: Mevcut durum analizi sonunda, aşırı yağışlarda 22 noktada sorun yaşandığı tespit edilmiştir.

Sorunlar:

- Zemin katları su basması
- Yolda su birikmesi

Nedenler:

Sorunlar iki ana başlık altında toplanmakla beraber, nedenler farklılık gösteriyordu.

- Bina kanalizasyon kotunun ana kanalizasyon kotunun altında kalması.
- Izgaraların yetersiz olması.
- Çatı sularının direkt kanalizasyona gitmesi.
- Yağmur suyu devrelerinin bulunmaması.
- Dere taşkını.
- Şebekelerin yetersiz olması.
- Gelen suların giderinin olmaması.

¹⁹² Değirmendere Belediyesi.

- Menfez tıkanması.
- Binanın deniz kotunun altında olması.
- Dere malzemesi ile havuz giderinin tıkanması.

Çözüm Önerileri:

- Kanalizasyon hattı, ana kanalizasyon hattının altında kalan binalar için su deşarj pompası alınması.
- Yağmur suyu devreleri olmayan binalara yağmur suyu devresi yapılıp, denize verilmesi.
- Izgaraların yetersiz olduğu bölgelere ilave ızgara yapılması.
- Tıkanan menfezlerin açılıp temizlenmesi.
- Çatı sularının yola verilmesi.
- Sorunlarını kendi olanaklarıyla çözmek isteyen vatandaşlara malzeme desteği sağlanması.

Uygulama:

- 2 adet su deşarj pompası alındı. (3 noktada sorun çözüldü.)
- 1 bölgede ilave ızgara yapıldı.
- 4 noktada yağmur suyu devresi döşendi.
- 2 noktada bina kanalizasyon kotu yükseltildi.
- 1 noktada menfez temizliği ve genişletilmesi yapıldı.
- 1 noktada havuz temizliği yapıldı.
- 1 noktada vatandaşa malzeme desteği sağlandı.

Sorun, 22 noktanın 14'ünde 1997 yılında, diğer 8 nokta ise 1998 yılı içerisinde çözümlendi.

4.4.10. 5 S Uygulamaları (İşyerinde Temizlik Ve Düzen)

"S" harfi ile başlayan, beş Japonca kelimenin baş harfleri nedeni ile bu şekilde isimlendirilen bu süreç, işyerlerinde temizlik ve düzeni sürekli kılmayı hedeflemektedir. Bu beş Japonca kelime şunlardır;

SEİRI	:	SINIFLANDIRMA
SEİTON	:	DÜZENLEME
SEİSO	:	TEMİZLİK
SEİKETSU	:	STANDARTLAŞMA
SHITSUKE	:	DİSİPLİN

5/S modeli, işyerlerinin iyileştirilmesinde en önce yapılacak işlerden biridir. Bu model diğer iyileştirme çalışmalarına da zemin oluşturur. Ancak 5/S çalışmalarında da süreklilik çok önemlidir. 5/S uygulamaları ile elde edilen yararlar ise şunlardır.¹⁹³

- İş kazalarında azalma,
- Temiz ve düzenli iş yerinde keyifli çalışma,
- Gereksiz malzeme bulundurmanın yarattığı sorunlarda azalma,
- Hata önleyici çalışmalara yardımcı olma,
- Arızalarda azalma,
- Alanları verimli kullanma,
- Anormallikleri hemen farkedebilme,
- Çalışanlarda, işyerleri ile iftihar etme,
- İletişim ve uyumda artma,
- Katılımda artma,
- Üretkenlik ve verimlilikte artma,

Bu beş Japonca kelimenin, uygulamada ifade ettiği faaliyetler ise şöyledir;

Sınıflandırma (SEİRI) :

- Bu adımda, malzemeler gerekliliklerine göre sınıflandırılır.
- Gerekmeyenler ortadan kaldırılır.
- Gerekenlerin de kullanılma sıklığına göre yerleri tesbit edilir.

Düzenleme (SEİTON) :

- Malzemeler gerektiğinde kolaylıkla ulaşılabilecek şekilde yerleştirilir.

¹⁹³ Gökçümenve diğerleri, ss.130-132.

- Depolamada gereksiz boşluklar bırakmamaya özen gösterilir.
- Depolamanın derin olmaması gerekir. Aksi halde ulaşmak zorlaşır.
- Özel depolama gereken malzemeler için önlemler alınır.
- Yerleştirme işi bitirilince her türlü malzeme, saha ve raf etiketlenir. Böylece ilk bakışta nerede ne olduğu anlaşılır.

Temizlik (SEİSO) :

- Sınıflandırma ve düzenleme işlemleri bitirilince sıra temizlik aşamasındadır. Bu aşamada her türlü, toz, kir, yağ kaçaqları, su kaçaqları gibi pislik kaynakları tesbit edilerek yok edilir.
- Ardından temizlik, badana, boya gibi işler yapılır.

Standartlaşma (SEİKETSU) :

- Temizlik aşamasında elde edilen temiz ve düzenli ortamın hep aynı şekilde sürmesi için gerekli tedbirler alınır. Sorumlular belirlenir.
- Kontrol noktaları belirlenir.

Disiplin (SHİTSUKE) :

- Yapılan çalışmaların disiplin haline gelmesi için çalışanlar sürekli olarak eğitilir.
- 5/S çalışmaları grup odaklı faaliyetlerdir. Gönüllülük esasına göre kurulan 5/S grupları iş yerinde temizlik ve düzeni sürekli hale getirirler.
- Çalışmalara başlamadan önce mevcut durum fotoğraflarla görüntülenir. Çalışmalar sonuçlanınca aynı noktalardan çekilen fotoğraflar iki durum arasındaki farkı açıkça gösterir.
- Bu çalışmaların panolarda sergilenmesi motivasyon ve özendirme açısından çok yararlı olur.

4.4.11. Performans Ölçme ve Değerlendirme

Geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler, örgütlerin performans anlayışını belirlemeye başlamış ve bu performansın yönetimi de klasik performans yönetimine göre kabuk değiştirme sürecine girmiştir.

Bu kabuk değiştirme, TKY'de çarpıcı bir biçimde ortaya çıkmıştır. TKY'de, performans yönetimi ve performans ölçüm ve değerlendirmesi de çok doğal olarak bu değişime uyum sağlamıştır.

Müşteriye odaklanmış kalite ve verimlilik anlayışıyla performansın gelişimini hedef alan geleceğin kuruluşlarının, yönetim biçimi olarak seçtikleri TKY'de, performansın ölçmesinin ve değerlendirmesinin çok önemli bir yeri vardır.

TKY'nin temel görevi, sürekli gelişimi ve değişimi yönlendirecek düzenlemeleri işletebilmektir. Gelişim ve değişimi yönlendirebilme düzenlemelerinin içinde en gerekli ise performans ölçme ve değerlendirme sistemleridir. Gelişim ve değişim çabaları sonucunda elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirecek olan, bu sistemlerdir. Elde edilen değerlendirme bilgileri, kuruluşların geleceğinin temel taşlarını oluşturacaktır. Bu sorumluluk, performans ölçüm ve değerlendirmelerine, TKY'ne ait bir kontrol amacı olma niteliğinin çok üstünde bir değer kazandırmaktadır. Bu değere paralel olarak, ölçüm sistemleri kendine has felsefesi olan, çeşitli yöntem ve tekniklerin geliştirildiği, başlı başına bir disiplin dalı olarak büyümektedir.¹⁹⁴

TKY'nin, itici gücü olan değişim ve gelişim, performans yönetiminin de temel ilkesi olmuştur. Bir kuruluşta gerçekleştirilen gelişmeler, ölçüm ve denetimlerin itici gücü olduğu gibi, sağlıklı ve amaca uygun olarak yapılan ölçüm ve denetimler de, gelişmelerin destekleyicisidirler. Gelişmeye yönelik ölçümler daha büyük gelişmelere ve eğer varsa sonunda mükemmelliğe ulaşmanın yolunu açarlar.

4.4.11.1. Personel Performansının Değerlemesi

Perfomans değerleme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.

¹⁹⁴ Akal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", s.103.

Performans değerleme, yöneticilerin emrindeki işgörenleri iyi tanımalarını ve onların özendirilmesi için üst yönetime önerilerde bulunabilmelerini sağlar. Böylece, yöneticilerle astlar arasında gerçek bir uyum sağlanmış olur. Toplam kalite yönetimi politikaları, mevki yükseltmelerini işletme içindeki personelden yapmayı önermektedir. Bu nedenle performans değerleme işgörenleri, bu uygulamayı kolaylaştırarak yükselmesi gereken personelin saptanmasına yardımcı olmaktadır.¹⁹⁵ Ayrıca personelin içindeki başarısının bilinmesi, işten duyduğu memnuniyeti de artıracaktır. Toplam kalite yönetiminde personelin katılımının sağlanması, performans değerleme oldukça önemlidir. Çünkü çalışmalarının üst kademeler tarafından izlenip, değerlendirildiğini bilen başarılı elemanlar, işine ve işletmesine daha fazla sahip çıkacaktır.

Üst ve orta düzey yöneticiler açısından da işgörenlerinin performansı hakkında böyle bir değerlendirmenin büyük önemi vardır. Çünkü bu tür bilgiler, yöneticilere, işgörenlere daha iyi rehberlik edebilme ve onların eğitim gereksinimlerini saptayabilme şansını verecektir. Bu bilgiler ayrıca, personelin terfi, ödüllendirilme gibi işlemlerinde de işlevsel olacaktır.¹⁹⁶

Personelin değerlendirilmesindeki amaç kısaca, her personelin işletmeye yaptığı hizmetin değerinin, doğru ve adil bir şekilde ölçüp, ortaya çıkararak, işini ne derecede iyi ve başarılı yaptığını saptanmasını sağlayarak, personelin daha iyi, daha verimli olarak çalışmaya özendirilmesini sağlamaktır.¹⁹⁷

Performans geliştirmede en önemli düstur, "herkesin elinden geleni yapması yetmez, yapabileceğinin en iyisini yapması gerekir" fikrinin oluşturulmasıdır.

Performans geliştirme amacıyla oluşturulan kalite çemberleri, üretim sorunlarını saptar ve çözüm yolları arar.

¹⁹⁵ İsmail Durak Ataay, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: Krem Matbası, 1990, s.235.

¹⁹⁶ Ferzan Bayramoğlu, *Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi*, İstanbul: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayını, 1993, s.37.

¹⁹⁷ Sinan Artan, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Gl Matbaası, 1989, s.113.

4.4.11.2. Performans Ölçme ve Değerlendirmede Gözetilecek İlkeler

Toplam Kalite Yönetiminde, performans ölçme ve değerlendirmede gözetilecek ikeleri şu şekilde sıralayabiliriz;¹⁹⁸

- TKY'nin felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan, kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle “kalite-verimlilik-yenilik” olmalıdır.
- Performansı, “kalite-verimlilik-yenilik” boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı ve görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar stratejik planlara, programlara dökülmeli ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır. Bu çalışmalar, performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine temel oluşturacaktır.
- Ölçülen sisteme ait olan herkesin, bu sistemin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim uygulamaları ile kuruluşun görev tanımından, planların hazırlanmasına, hedef ve amaçların belirlenmesine kadar ortak görüş ve onayın oluşturulması gerekir.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde, geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır.
- Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Özellikle TKY'nin başarısını belirleyecek rekabet edebilirlik, müşteri doyumu ile ilgili performanslar çalışanlara ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.
- Performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyici faktördür. Çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak ödüllendirmeler, ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılırsa yararlı olur ve çalışanları da iyiye ulaşmaya özendirir. Bu nedenle ölçüm sistemleri, “bireysel-toplu”, “parasal-parasal olmayan” özendirici

¹⁹⁸ Akal, “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, s.89-90.

sistemlerle, mutlaka desteklenmelidir.

- Ölçümler, tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. TKY işletmenin yatay ve dikey boyutlardaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerin de bu ayrıntıda tasarılanması ve uygulanması uygundur.
- Kullanılacak ölçüm tekniklerine gelince; hiçbir ölçüm sisteminde tek bir tekniğe ya da birkaç göstergeye bağlılık aranmaz. En iyi ölçüm sistemleri, amaca en uygun olanlarıdır. Kuruluşlar kendi gereksinimlerine uygun teknikleri kendi çabaları ile geliştirebilirlerse daha başarılı olurlar. Bu nedenle ölçüm tekniklerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir. Ölçüm sistemleri, “nesnel-öznel, nitel-nicel, kapsamlı-dar, esnek-katı, fiziki-sosyal” özelliklerden herhangi birini taşıyabilir.

Belediyelerde performans değerlendirmesi dört aşamadan oluşur.¹⁹⁹

- Performansın ölçülmesi
- Etkinliğin ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesi
- İzleme ve rapor
- Değişiklikleri gerçekleştirme.

4.4.11.3. Performansın Ölçülmesi

Performansın tanımlanması ve sonra da ölçülmesi dört öğeden oluşur;

- Maliyetler,
- Sağlanan kaynaklar,
- Çıktılar,
- Sonuçlar.

Bunlar performans değerlendirmesinin temel öğeleridir. Performansın ölçülmesi kağıt üzerinde görüldüğü kadar kolay değildir. Birçok güçlük söz konusudur. Sözelimi, bazı hizmetlerin etkinliği veya sonuçları nicelik yönünden her zaman kolay ölçülemez ve ölçülmesi zor olana değil, kolay olana ağırlık verme tehlikesi vardır. Bu durumda, ölçülmesi daha güç ya da olanaksız olan yönün yeterince

¹⁹⁹Tony Eddison, *Yerel Yönetimde Denetim*, İstanbul: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayını, 1993, ss.41-44.

göz önünde bulundurulmaması ve belirli bir hizmetin performansı konusunda yanlış bir tablo çıkarılması olasılığı ortaya çıkar. Sözelimi, eğitim alanında yalnızca sınav sonuçlarına dayanılması, bunun bir örneğidir. Dört ögenin bütününe eleştirel bir gözle bakmak son derece önemlidir .

4.4.11.4. Etkinliğin ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi

Kaliteyi göz ardı ederek yalnızca maliyetlerin ve niceliklerin ölçülmesi yeterli değildir. Sunulan bir hizmeti kullananlar açısından gerçekleşen yararların da, değerlendirilmesi gerekir.

Hizmet kalitesinin ve etkinliğin değerlendirilmesiyle ilgili öğeler şunlardır:

- İkame edilecek ölçüler,
- Hizmetten yararlananların o hizmeti değerlendirmesi,
- Kalite denetimi,
- Kalite güvencesi.

Bu kuşkusuz, değerlendirmenin en zor yönüdür. Müşterilerin gereksinimleri ve belediyenin hedefle ilişkili güvenilir kalite göstergelerini içerir. Çıktı kalitesini niceliksel bir biçimde ölçme zorluğu, yapılabilecek en iyi değerlendirmeyi gerçekleştirememeye nedeni olamaz. Öte yandan, eksik değerlendirmelere dayanmaktan kaçınmak gerekir .

4.4.11.5. İzleme ve Rapor Verme.

Performansın izlenmesi ve rapor edilmesinde, özellikle önemli olan doğru ve gerekli ayrıntı düzeyinin tutturulmasıdır. Belediye başkanlarına, politikacılara ve üst düzey yöneticilere rapor hazırlanırken düşünülen ortak hatalardan biri, genel tablonun, stratejik doğrultunun bütünüyle gözden kaçmasına yol açacak kadar çok ayrıntının sunulmasıdır. Ayrıntılar çarpıcı olabilir, fakat stratejik kararların alınmasına yardımcı olmaktan çok köstek olurlarsa, bu takdirde zaman ve çaba israfı söz konusu olacaktır .

Ayrıntılı bilgilendirme ancak yerinde kullanıldığı zaman önemlidir. Birçok

belediyenin faaliyetlerinde ortak zaaf, bir hizmetin sunulmasından filen sorumlu kişilere yararlı olacak geri-iletim (feedback) bilgisinin sağlanmasında ortaya çıkacaktır. Genellikle üst yönetimdeki kişiler için gereğinden çok bilgi derlenmesine aşırı özen gösterilmekte (ki bazıları buna, "vitrin düzenleme" adını vermektedir), buna karşılık ayrıntının gerçekten önem taşıdığı ve sunulan hizmetin kalitesini doğrudan etkilediği durumlarda yetersiz kalınmaktadır. Bu nedenle, iyi bir raporun hazırlanmasında kilit öge, her düzeyde en iyi ve en yararlı bilginin ve raporun hangisi olduğunu saptayabilmektir .

Etkin bir izleme ve rapor verme sisteminin geliştirilmesi dört ana aşamayı içerir:

- Her hizmet için kilit noktaların ve izlenmesi gereken süreçlerin saptanması; bunların ölçülmesi için performans göstergelerinin seçilmesi.
- Performans izlenmesinde sorumluluklara açıklık getirilmesi; belediye başkanları, üst yönetim ve tüm yöneticiler dahil olmak üzere kimin, neyi, hangi sıklıkta izlemesi gerektiği.
- Performansın iyi ya da kötü olduğunu, özellikle iyileştiğini ya da kötüleştiğini gösteren hedeflerin ya da ölçütlerin (kalite hedefleri dahil) belirlenmesi.
- Gerekli kişilere gerekli raporların hazırlanması.

4.4.11.6. Değişiklikleri Gerçekleştirmek

Mali ve yönetsel denetimin ve performans değerlendirmesinin teknik anlamda kurulması nispeten kolaydır. Asıl zor olan ise bunun gerçekleştirilmesi ve uygulamada önemli sonuçlar doğurmasıdır. Gerekli değişiklikleri gerçekleştirmenin belirli ön koşulları vardır. Bu ise, belediye başkanlarına ve üst düzey yönetime birtakım yükümlülükler getirir. Bu ön koşullardan birincisi, bir belediyedeki mali ve yönetsel denetim ve performans incelemesinin sonuçlarını, zor tercihlerin üstesinden gelinmesinde ve değişikliklerin gerçekleştirilmesinde yardımcı araçlar olarak görme isteğini ve çabasını siyasal göstermektedir. Performans incelenmesi sürecine ancak böyle yaklaşırsa, belediyelere yönelik siyasal özelemler gerçekleşebilir. Önkoşullardan ikincisi, başkan yardımcısı veya genel sekreter seviyesindeki üst düzey kadroların, hizmetlerin sunulmasındaki performansları konusunda, daha sorumlu kılınmasıdır. Son olarak ise üst

yönetimden başlayarak kalite kaygısı ağır basmalıdır .

Bütün bunları söylemek kolay, fakat gerçekleştirmek zordur. Mali ve yönetsel denetim sürecinin sonucu olarak, performans değerlendirmesini ve gerekli değişiklikleri hayata geçirmek için bazı örgütsel değişiklikler yapmak gerekir. Bunlar illede örgütsel yapı yada hiyerarşi değişiklikleri değildir, genellikle yönetim sürecindeki değişikliklerdir.

4.5. DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Degirmendere, Kocaeli'ne bağlı, İzmit körfezinin güneyinde yer alan, yaklaşık (17 AĞUSTOS 1999 depremi öncesi) 35 bin nüfuslu bir kıyı beldesidir.

Yerel yönetimlerde etkin ve verimli bir çalışma modeli geliştirerek belde yaşayanlarına en iyi hizmeti verebilmek amacı ile 1994 yılı sonlarında BRİSA A.Ş. nin desteği alınarak, belediyelerde ilk toplam kalite çalışmaları Degirmendere Belediyesi bünyesinde başlatılmıştır. Bu güne kadar gerçekleştirilen bazı çalışmaların ana başlıkları ise şöyledir;

- Vizyon ve ilkelerin belirlenmesi ve oluşturulması,
- Eğitimler,
- Kalder'e üyelik,
- Rehberlik ve Toplam Kalite Yönetimi Sekreteryasının oluşturulması,
- 5 S çalışmaları,
- Dergi çıkarılması,
- Site toplantıları,
- Grup çalışmaları,
- İş planlarının hazırlanması,
- Yıllık eleştiri toplantıları,
- Fabrika gezileri,
- Bazı görev tanım ve prosedürlerin yazılması,
- Sivil toplum örgütleri ile planlı toplantılar ve ortak çalışmalar,
- Toplum Eğitimi Projesi,

- Kalder bünyesinde oluşturulan “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite” uzmanlık grubuna katılım,
- 1.Kalite Gününün gerçekleştirilmesi.

Bu çalışmaların bazılarına ait ayrıntılar ise aşağıdaki gibidir.

Değirmendere Belediyesinin Vizyonu: Dünyaca tanınan bir bilim, kültür ve sanat beldesi olmaktır.

Değirmendere Belediyesinin Belirlenen Hizmet İlkeleri:

- Değirmendere Belediyesinde temel ilke “İnsana Saygı”dır.
- Belediye çalışanlarımızın “Çalışma Hakları” güvence altındadır.
- Hedefimize ulaşırken çalışanlarımız ve belde halkının “Katılımını” sağlamak esastır.
- Çalışmalarımızın tümü “Kaynakların Etkin Kullanımı ve Verimlilik” ilkesine göre yapılır.
- Değirmendere için düşünülen her proje “Uzman Kurum ve Kişilerce” hazırlanır.
- Değirmendere Belediyesi’nde “Sorunların Çıkmadan Önlenmesi” amaçlanır, bu nedenle “Bilimsel ve Planlı” çalışma yöntemleri uygulanır.
- Görevimiz “Doğru Hizmeti, Doğru Zamanda” vermektir.
- Tüm Çabamız “Belde Halkının Mutluluğu” içindir.

Değirmendere Belediyesi personel sayısı toplam 189 kişidir.

Tablo 7

Değirmendere Belediyesi Personelinin, Statüsüne Göre Dağılımı

Personel Statüsü	Memur	İşçi	Geçici İşçi	Sözleşmeli
Rakamsal	49	62	77	1
Tüm Personel içindeki yüzdesi	%25,9	%32,8	%40,7	%00,5

Tablo 8

Değirmendere Belediyesi Personelinin, Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyeti	Sürekli İşçi	Geçici İşçi	Memur	Sözleşmeli	Toplam	Yüzdesi
Kadın	1	6	10	-	17	%9
Erkek	61	71	39	1	172	%91

Tablo 9

Değirmendere Belediyesi Personelinin Tahsil Durumu

Personel Statüsü	Y. Okul	Lise	Ortaokul	İlkokul
Rakamsal	16	29	31	113
Tüm Personel içindeki yüzdesi	%8	%15	%16	%60

Tablo 10

Toplam Kalite Yönetimi Konusunda Süre Olarak Değirmendere Belediyesi Personeline Verilen Eğitimlerin, Personelin Tahsil Durumuna Göre Dağılımı²⁰⁰

MEZUNUYETİ	TOPLAM KİŞİ ADEDİ	EĞİTİME KATILAN KİŞİ ADEDİ	ORTALAMA KİŞİ BAŞINA VERİLEN EĞİTİM SÜRESİ	YÜZDESİ
Yüksekokul	16 kişi	16 kişi	47'şer saat	%100
Lise	29 kişi	29 kişi	22'şer saat	%100
Ortaokul	31 kişi	20 kişi	11'er saat	%63
İlkokul	113 kişi	32 kişi	5'er saat	%29
TOPLAM	189 kişi	97 kişi	18'er saat	%52

²⁰⁰ Değirmendere Belediyesi, Toplam Kalite Yönetimi Çalışma Kayıtları.

Tablo 11
Değirmendere Belediyesi Personeline TKY Konusunda
Verilen Eğitimlerin Konularına Göre Süreleri²⁰¹

Eğitim Verilen Konular	Eğitim Süreleri
Toplam Kalite Yönetimi temel kavramları	20 saat
5 S kuralları	6 saat
Grup odaklı faaliyetler	16 saat
Rehberlik	4 saat
Kalite ödül kriterleri (İş mükemmelliği modeli)	14 saat
İnsan kaynakları	2 saat
Yöneticilikte grid açmazları ve çözüm yolları	40 saat
Süreç yönetimi	4 saat
Orta kademe yöneticilerin TK içindeki sorumlulukları	4 saat
Hizmet sektöründe kalite	4 saat
Toplam Kalitede insan boyutu	4 saat
ISO 9000	8 saat
TOPLAM	126 saat

Site Toplantıları :

Değirmendere Belediyesinin belde halkını bilgilendirme ve taleplerini belirlemek amacıyla düzenlenen site toplantıları, toplam kalite yönetiminin müşteri odaklı çalışmalarının ürünüdür. Bugüne kadar 15 kez site toplantısı gerçekleştirilerek, toplam 473 kişiyle yüz yüze görüşme olanağı sağlanmıştır.

Kalite Günü :

Halkın bilgilendirilmesi kapsamında yaklaşık 3 yıllık bir sürecin geldiği noktayı paylaşmak amacıyla, 26 Mart 1998 günü Değirmendere Belediyesi 1.Kalite Günü, Değirmendere Belediyesi, ARÇELİK, BRİSA, BEKSA, KORDSA ve İPEK KAĞIT A.Ş.'leri grup çalışmaları sunumları ve 150 konuğun katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

²⁰¹ Değirmendere Belediyesi.

4.5.1. Değirmendere Belediyesi'nde Oluşturulan Kalite Çemberlerinin Faliyetleri

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri grup odaklı çalışmalardır. Değirmendere Belediyesi'nde 1995 yılından bu yana toplam 32 grup çalışması yapılmış ve 75 kişi bu çalışmalarda görev almıştır.

Mart 1998'e kadar toplam 21.700.000.000 TL harcanmıştır. (32.533 \$)

Aşağıda Belediye bünyesinde, bu güne kadar başlatılıp sonuçlandırılan, başarılı Kalite Çemberlerinden örnekler verilmiştir.

Tablo 12
Değirmendere Belediyesinde
Sonuçlandırılan Kalite Çemberleri²⁰²

Çemberin Adı	Çalışma Konusu
Gökkuşığı 1	Festival ve sempozyum organizasyonu
Gökkuşığı 2	Festival ve sempozyum güvenlik önlemleri
Biletçi	Otobüslerde biletçi uygulamalarının kaldırılması
Fatura	Satınalma sürecinin iyileştirilmesi
Kriz	Doğal afetlerde müdahale standartlarının belirlenmesi
S.O.S.	Belediye binasında Yangın önlem ve ilk müdahale standartlarının belirlenmesi
Gelişim	Su istasyonlarının denetimi
Sessiz Yardım	Muhtaçlara yardım standartlarının oluşturulması
Aşama	ÇTV beyan kaçaklarının önlenmesi
Mal-Tem	Demirbaş malzemelerinin kullanım standartlarının belirlenmesi

²⁰² Değirmendere Belediyesi.

4.5.2. Değirmendere Belediyesi Örneğinden Hareketle, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Problemler

Beş yılı aşkın bir süredir uygulanan Toplam Kalite çalışmaları sırasında oldukça önemli sayılabilecek iyileştirmeler kateden Değirmendere Belediyesi, Toplam Kalite'nin önerdiği pek çok sürecin, zaman zaman hepimizin küçümseyerek baktığı yasalar ve mevzuatta zaten var olduğunu görmüştür. Burada hemen şu soru sorulmalıdır;

O halde Yerel Yönetimler niçin etkin ve verimli çalışmamaktadır?

Tüm sistemleri işletenler insanlar olduğuna göre, sorun yerel yönetimlerde çalışanların ve özellikle de yönetici konumunda olanların, sistemi iyi işletememesidir.

Bunun nedenleri;

- Zaman zaman politik kaygıların, hizmetin önüne geçmesi,
- Yasal engeller nedeniyle konusunda uzman personel çalıştırılmaması,
- Politikacıların belediyelerdeki işleyişe müdahale etmesi,
- Denetim mekanizmalarının da, aynı şekilde politik tercihlere göre işletilmesi,
- Esas denetleyicinin vatandaş olduğu bilincinin, vatandaş tarafından algılanamayıp, kavranamaması,
- Türkiye'de olayları analiz ederek, bundan yeni sentezler üreten, insanlar yetiştiren yaygın bir eğitim sisteminin olmaması olarak sayılabilir.

Değirmendere Belediyesi uygulamalarında, mevcut sistemin doğru işletilememesine yol açan bu nedenlerin yanı sıra, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite'nin yerleşmesi için aşılması gereken başka engellerin de bulunduğu tesbit edilmiştir. Şimdi bu sorunlara değinmek istiyorum.

1. Yerel Yönetimlerin genelinde Toplam Kalite felsefesini öğrenmiş ve benimsemiş İNSAN KAYNAĞI mevcut değildir.
 - Yerel Yönetimlerin başında bulunan kişilerin çoğu, Toplam Kalite konusunu ya hiç duymamışlar ya da çok az bilgi sahibidirler.

- Duyanlar veya kısmen bilgisi olanlar da, tam olarak kavrayamamışlardır.
2. Yerel Yönetimlerde çalışanların eğitim düzeyi, özel sektörde (özellikle Toplam Kalite uygulayanlar) çalışanlara oranla çok daha düşüktür.
 3. Çalışanlarda Toplam Kalite uygulamalarını güçleştirecek alışkanlıklar vardır. Bunlar;
 - Bölümler arası iletişim bozukluğu,
 - Zamanı etkin kullanamama,
 - Gereksiz izin alma, geç kalma,
 - Okuma-not alma alışkanlığının olmaması,
 - Analitik düşünce eksikliği,
 - Rakamlarla konuşma ve düşünme alışkanlığının olmaması,
 - Güçlerin farkında olmama gibi.
 4. Yerel yönetimler mali, siyasi ve hukuki nedenlerle genellikle nitelikli personel istihdam edememektedir.
 5. İşin gerektirdiğinden fazla adam çalıştırılmaktadır.
 6. Çalışanlar arasında ücret dengesizliği vardır.
 7. Maddi kaynaklar kısıtlıdır.
 8. Çalışanlarda motivasyon eksiktir.
 9. Yasal engeller söz konusudur.
 10. Politik tercihler zaman zaman öncelikleri değiştirmektedir.
 11. Ölçme zorlukları vardır
 - İşin niteliği ve niceliği nedeniyle,
 - Eğitimsizlik nedeniyle.
 12. Müşteri sayısı çok fazladır.
 13. Müşteri beklentilerinde çok çeşitlilik vardır.
 14. Müşteri talep ve beklentilerinde zıtlıklar söz konusudur. Bazılarının istediğini diğerleri istememektedir.
 15. Müşteri taleplerinde, bireysel çıkarlar zaman zaman toplum çıkarlarının önüne geçebilmektedir.
 16. Yöneticilerin kısa sürelerde yapılan seçimlerle değişmesi, süreklilik konusunda tereddüt yaratmaktadır.

Bu gerçekler ilk bakışta son derece moral bozucu görünmektedir. Ama sorunlar tek tek ele alınarak çözümler geliştirilebilir ve Türkiye’de bunu yapabilecek yetişmiş insan gücü vardır. Bunlar;

- Toplam Kalite uygulayan ÖZEL SEKTÖR kuruluşlarımız,
- Bu konuda araştırmalar yapan ÜNİVERSİTElerimiz (özellikle Sosyal Bilimler ve Kamu Yönetimi bölümleri),
- Amacı Toplam Kalite uygulamalarını Türkiye çapında yaygınlaştırmak ve yaşam kalitesini yükseltmek olan KALİTE DERNEĞİ (Kalder),

güçlerini birleştirerek bir seferberlik ilan etmelidir. Şu aşamada bir devlet politikası beklemek gerçekçi olmaz. Çevre konusunda olduğu gibi gönüllü çabalarla bir kamuoyu yaratmak, giderek demokratik bir baskı unsuru oluşturarak devleti harekete geçirmek gerekir.

4.5.3. Değirmendere Belediyesinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Belde Halkının Sağladığı Faydalar

Yaklaşık 6 yıldır belediye bünyesinde sürdürülen TKY çalışmalarının, belde sakinlerine sağladığı faydalardan, belde sakileriyle yaptığım görüşmelerden ve 11 yıldır Değirmendere Beldesinde yaşamam hasabıyla bizzat tesbit ettiklerim, şöyle özetlenebilir.

- Emlak vergisi, beyanname doldurma ve vergi tahsilatlarında, mükemmele yakın iyileşmenin gerçekleşmesi,
- Bilgisayarlı otomasyon sistemine geçişle beraber, tahsilat kuyruklarında mükemmele yakın iyileşmenin gerçekleşmesi,
- Problemini çözmek için Belediye binasına giden, belde sakiniyle ilgilenerek probleminin çözümü için çaba harcayan belediye çalışanlarında hissedilir bir şekilde artışın olması,
- Bütçedeki personel giderlerinin % 51 den % 40'a düşmesiyle belediye gelirlerinin iyileştirilmesi (daha etkin ve verimli çalışma dolayısıyla emekli olan personel yerine yenisini almama),
- Park ve bahçelerin dizayn ve şekillendirilmesinde daha düzenli bir yapı oluşturulması,
- Su baskınlarının % 99 önlenmesi,
- Su istasyonlarının % 100 denetlenmesi,

- Para cezalarının güncelleştirilmesi,
- Sorunların ve çözüm yollarının gürüşüldüğü, her gün aksatılmadan saat 16.30'da yapılan daire amirleri toplantısının yapılması,
- Okullarda yeni yetişen nesilin bilinçli şekilde, uygulamaları ve sonuçlarını nasıl gözlemleyip denetleyebileceği konusunda ders verilmesi (Toplum eğitimi projesi kapsamında 5 okulda 15 saat gerçekleştirilmiştir ve devam etmektedir.),
- Personelin kendine güvenin artması ile işe motivasyonda artışın olması,
- Belde sakinlerinin, yapılan uygulamalardan haberdar edilmesi ve uygulamalara bizzat fikren katılmalarının sağlanarak, demokratik karar alma ve uygulama ortamlarının oluşturulması amacıyla site toplantılarının yapılması,
- Belde halkıyla yıllık şikayet ve eleştiri toplantılarının yapılması,
- Belde esnafının sorunlarının öğrenilmesi toplantısının yapılması
- Yerel yönetimlerde ilk uygulayan belediye olmaktan dolayı, konferans ve seminerlerde boy göstererek Beldenin tüm Türkiye ve dünyada tınıtımının yapılması,

BEŞİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, bir yerel yönetim birimi olan belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlanmasıyla, iç müşteri memnuniyetinin, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından öncesine göre daha yüksek olduğunu ve memnuniyetin uygulamalarla birlikte pozitif yönde artan bir trend oluşturduğunu ortaya koymaktır.

5.2. ARAŞTIRMANIN YARARLARI

Bu araştırmanın en büyük yararı, yerel yönetimlerden belediyelerdeki üst yönetici ve başkan konumundaki yönetim kademelerinin, personeli yönetme konusundaki stillerini tayin ederken, çağın gerektirdiği modern yönetim modellerinden toplam kalite yönetimi hakkında bilgi vererek yol göstermektir.

Ayrıca akademik çalışma yapacak olan lisans ve yüksek lisans öğrencilerine, ön çalışmalarında yol gösterici bir kılavuz olarak yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmada, Değirmendere Belediyesindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, iç müşteri memnuniyeti konusundaki etkileri incelenmiştir.

5.4. ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI

Bu araştırma, 17 AĞUSTOS 1999 tarihinde Marmara Depremi'nin vuku bulmasından dolayı, hem bizzat felaketin içinden çıkmam ve kendi yaralarımı

sarmakta harcadığım zaman ve enerji nedeniyle, hemde yerel yönetimlerden incelediğim Değirmendere Belediyesinin, feleketin tam ortasında bulunması nedeniyle, iş yoğunluğunun fazla olması sebeplerinden dolayı, kısa bir zaman dilimine sığdırılmıştır.

5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmaya, öncelikle problemin ne olduğu ile başlanmış, daha sonra bu problemin çözümüne ilişkin bir temel ve model oluşturabilmek için, güçlü bir literatür araştırması gerçekleştirilmiştir.

Hipotezlerin testi için gerekli bilgiler, örnekleme yöntemiyle elde edilen Değirmendere Belediyesi personeline uygulanan, yüzyüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Amaç hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamaktır.

5.6. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI

20. yüzyıl, insanoğlu için yeniliklerin ve büyük değişimlerin yaşandığı bir yüzyıl olarak değerlendirilebilir. Özellikle yüzyılın sonlarına doğru giderek artan bir hızda insan hakları alanındaki gelişim ve çarpıcı değişim, “insanın, insanca yaşamasına hizmet etmek için var olduğu” anlayışının hakim olmasını gerektirmiştir. Dünyanın acımasız rekabet ortamında, işgörenlerin yapıcı düşüncelerinin oluşturulması ve bu düşüncelerin hayata geçirilmesi yaşadığımız yüzyılda kaçınılmaz bir gerçek olarak önümüzde durmaktadır.

İletişimin çok hızlı olduğu yaşadığımız yüzyılda dünyanın da bu iletişim ağıyla aynı oranda küçüldüğü herkesin bildiği bir gerçektir. Küçülen dünyada artık rekabetin en önemli faktörü ürün ve hizmette kalite olmuştur. Bunuda ancak ürün ve hizmeti bizzat üretenler sağlayabilir. İşte yönetim kademelerindeki yöneticilerin rekabette hep önde olmak için geliştirmek zorunda oldukları, işgörenlerde var olan, ancak ortaya çıkarılması (aslanın ağzından yem almak kadar) zor görünen bu yapıcı düşüncelerin hayata geçirilmesi, var olmak için gereklidir.

İnsanı esas alan, sürekli iyileşme ve gelişmeyi öneren, katılımı teşvik eden, yöneticileri bilgi, beceri ve ahlakları ile lider olmaya özendiren, bilimsel ve akılcı yollarla önlemler almayı gerektiren ve 20. Yüzyılın son çeyreğinde geliştirilen “Toplam Kalite Yönetimi” bu yeniden varoluş için uygun bir araçtır.

Yerel yönetim birimlerinden Belediyeler, halkın yerel ve ortak gereksinimlerini karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirlenen, karar organları ise seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.

Halkımıza en yakın kamu birimi olan yerel yönetimlerden belediyelerde de hizmet kalitesinin yükselmesi siyasi arenada rekabet için elzemdir. Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ögesi müşteri odaklı olmasıdır. Toplam Kalite Yönetiminde “İç müşteri” dediğimiz işgörenlerin memnun edilememesi halinde, dış müşterinin memnun edilebilmesi mümkün değildir. Çünkü hizmet sektörü kulvarında rekabet etmek zorunda olan belediyelerimizde dış müşteriye hizmeti bizzat sunan, iç müşteri dediğimiz iş görenlerdir.

Toplam Kalite felsefesini benimseyerek yönetmeye aday olmak, belediyelerde yeni bir heyecan ve motivasyon yaratacaktır. İç müşterinin heyecan ve motivasyonundan yararlanarak, ısrarlı ve kararlı bir tutumla, toplam kalite yönetiminin tüm enstrümanlarıyla gerekleri yerine getirildiğinde, yerel yönetimlerden belediyelerde, hizmetin kaliteli, yerinde ve zamanında verilmesi sonuçlarına ulaşılacaktır.

Hazırlanan bu araştırma kapsamında, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimine yönelik genel bir şablon ve iç müşteri memnuniyeti ile ilgili Değirmendere Belediyesi sonuçları verilmiş olup, diğer yerel yönetim birimlerinin yapacakları çalışmalarda toplam kalite yönetimi faaliyetlerini, kendi kültürlerine göre şekillendirmeleri beklenmiştir.

5.7. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI

Yapılan literatür araştırmasının neticesinde elde edilen bilgiler ışığında önce, yerel yönetim kavramı, varlık nedenleri, tarihçesi, belediye kavramı ile hizmetlerinin neler olduğuna dair bilgiler verilmiştir.

Daha sonra kalite kavramı, tarihçesi, toplam kalite yönetimi kavramı, öğeleri, ISO 9000 standartları, TKY'nin oluşum süreci, başarısını engelleyen faktörler, klasik yönetime göre üstünlükleri ile yerel yönetimlerde uygulanmasına ilişkin bilgiler aktarılmıştır.

5.8. ARAŞTIRMANIN MODELİ

TKY uygulamalarının, Değirmendere Belediyesinde görev yapan iç müşterilerin, memnuniyetlerine yaptığı etki belirlenecektir. Buna ilişkin bilgiler, araştırmanın EK-2'sinde sunulan anket formunun 2. bölümündeki sorulara verilen cevaplardan elde edilecektir.

Anket formundaki sorular, memnuniyetin veya memnuniyetsizliğin derinlemesine belirlenmesi amacıyla, 5'li Likert Ölçekleme Tekniği ile dereceleme tipi sorular olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri Ki-Kare test tekniği kullanılarak test edilmiş ve sonuçlar toplu olarak bu bölümün sonunda açıklanmıştır.

5.9. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₀₁: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile belediye'deki iç müşterilerin, belediyede çalışma arzusu içinde olup olmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₀₂: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışma ortamının düzeltilmesi ile belediye'deki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

- H₀₃:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının neticesinde, iletişimin artması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₄:** Toplam Kalite Yönetimi etkinliklerinden olan grup şeklinde çalışma ortamı sağlanması ile, belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₅:** Toplam Kalite Yönetiminin personel eğitimi etkinlikleri neticesinde, elde edilen mesleki ve kişisel gelişme ile, belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₆:** Toplam Kalite Yönetiminin insan kaynaklarında fırsat eşitliği ve adil olma uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₇:** Toplam Kalite Yönetiminin çalışanlara sağladığı kariyer geliştirme ve bilgi edinme imkanları ile, belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₈:** Toplam Kalite Yönetiminin full yetki ve sıfır hiyerarşi etkinlikleri ile, belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₉:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından tam katılımın sağlanması ile, belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₀:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından ödül ve takdir sisteminin belediye bünyesine yerleştirilmesi ile, belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₁:** Toplam Kalite Yönetiminin en önemli unsuru olan yönetimin liderliği ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₂:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, vizyon ve misyon oluşturulması aşamasında iç müşterilerin fikirlerinin alınması ve hedeflere ulaşma konusunda devamlı bilgilendirilmesi ile, belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

- H₀₁₃:** Toplam Kalite Yönetimindeki uygulamaların, üst yönetimin, yönetim anlayışında meydana getirdiği değişim ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₄:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların elde ettiği sosyal imkanlar ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₅:** Toplam Kalite Yönetiminin, çalışanların sağlığı ve iş güvenliği konusundaki uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₆:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların iş güvencesinin sağlanması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₇:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların özlük haklarının tam va zamanında sağlanması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₈:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların motive edilmesinde, iş tamini tekniğinin kullanılması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.
- H₀₁₉:** Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, iç müşterilere yüklenen sorumluluk duygusu ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

5.10. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEME SÜRECİ

Değirmendere Belediye bünyesinde çalışma yapabilmek için, Belediye üstyönetiminden izin alınmıştır. Maliyet ve zaman kaybını önlemek için Değirmendere Belediyesi mensuplarının tamamı ankete tabi tutulmamıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilirliğini sağlamak bakımından, ana kitleyi temsil edecek şekilde örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Değirmendere Belediyesinde 189 kişi iç müşteri olarak görev yapmaktadır. Bunlar arasından "basit tesadüfi örnekleme" yöntemiyle seçilen 95 kişiden anket cevapları sağlanmıştır. Örnek varyansları üzerinde yapılan çalışmadan, ana

kitleyi temsil ettiği anlaşılan anket sonuçlarının, yerel yönetim birimi olan Değirmendere Belediyesindeki iç müşterilerin tamamının memnuniyet durumunu yansıtması açısından, geçerli olduğu söylenebilir.

5.11. ARAŞTIRMANIN BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla, yerel yönetim birimlerinden olan Belediyelerde görev yapan iç müşterilerin (iş görenlerin) memnuniyetlerinin pozitif yönde artan bir terd oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacı ile, 17.11.1994 tarihinden itibaren Toplam Kalite Yönetimini bünyesinde uygulamaya başlayan ve bu gün TKY konusunda belli bir seviyeye ulaşmış nadir yerel yönetim birimlerinden biri olan, Değirmendere Belediyesi mensupları arasında **anket yöntemiyle** araştırma yapılmıştır.

Anket formuna son şekli verilmeden önce danışman öğretim üyesinin görüşlerine başvurulmuş ve tavsiyeleri alınarak anket formu ön teste tabi tutulmuştur. Böylece anket formuna son şekli verilmiştir.

Anketi cevaplayacak iç müşteriye hitaben yazılmış genel bir tanıtım yazısının ekindeki anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, anketi doldurana ait kişisel bilgileri içeren soruları kapsamaktadır.

İkinci bölümdeki sorular, Değirmendere Belediyesinde TKY uygulamalarının, iç müşterileri memnuniyetine etkisini belirlemeye yöneliktir.

Üçüncü bölümdeki soru ise, Belediyede çalışan işgörenlerin, varsa önerilerine yönelik bilgileri toplama amacına yöneliktir.

5.12. ANKET UYGULANAN DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Artaştırmanın bu bölümünde, hipotezler test edilerek, elde edilen bulgular genel bir değerlendirme ile sunulacaktır.

5.12.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Değirmendere Belediyesi personelinin, anket sorularına vermiş oldukları cevaplardan elde edilen bilgiler ışığında, hipotezler test edilmiş ve aşağıdaki neticeler elde edilmiştir.

5.12.1.1. H₀₁ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin, belediyede çalışma arzusu içinde olup olmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin, belediyede çalışma arzusu içinde olup olmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 1. 2. 3. ve 4. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 13'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 13

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Belediyedeki İç Müşterilerin Belediyede Çalışma Arzusu İçinde Olup Olmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILİYORUM	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	5 11,22	13 13,81	11 7,34	6 4,32	6 4,32	41
ORTAOKUL	4 6,57	12 8,08	3 4,29	2 2,53	3 2,53	24
LİSE	10 5,47	5 6,74	2 3,58	2 2,11	1 2,11	20
ÖN LİSANS	4 1,64	1 2,02	1 1,07	0 0,63	0 0,63	6
LİSANS	3 1,09	1 1,35	0 0,72	0 0,42	0 0,42	4
TOPLAM	26	32	17	10	10	95

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N' _{ij}	N _{ij} -N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	(N _{ij} -N' _{ij}) ² / N' _{ij}
5	11,22	- 6,2210526	38,7014958	3,4490076
4	6,57	- 2,5684211	6,5967867	1,0043185
10	5,47	4,5263158	20,4875346	3,7429150
4	1,64	2,3578947	5,5596676	3,3856950
3	1,09	1,9052632	3,6300277	3,3158907
13	13,81	- 0,8105263	0,6569529	0,0475690
12	8,08	3,9157895	15,3334072	1,8967105
5	6,74	- 1,7368421	3,0166205	0,4477796
1	2,02	- 1,0210526	1,0425485	0,5158443
0	1,35	- 1,3473684	1,8154017	1,3473684
11	7,34	3,6631579	13,4187258	1,8289511
3	4,29	- 1,2947368	1,6763435	0,3903251
2	3,58	- 1,5789474	2,4930748	0,6965944
1	1,07	- 0,0736842	0,0054294	0,0050568
0	0,72	- 0,7157895	0,5123546	0,7157895
6	4,32	1,6842105	2,8365651	0,6572529
2	2,53	- 0,5263158	0,2770083	0,1096491
2	2,11	- 0,1052632	0,0110803	0,0052632
0	0,63	- 0,6315789	0,3988920	0,6315789
0	0,42	- 0,4210526	0,1772853	0,4210526
6	4,32	1,6842105	2,8365651	0,6572529
3	2,53	0,4736842	0,2243767	0,0888158
1	2,11	- 1,1052632	1,2216066	0,5802632
0	0,63	- 0,6315789	0,3988920	0,6315789
0	0,42	- 0,4210526	0,1772853	0,4210526

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 26,99

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($26,99 > 26,30$) olduğundan H_0 hipotezi red, H_{11} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile belediye'deki iç müşterilerin, belediye'de çalışma arzusu içinde olup olmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.2. H₀₂ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₂: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışma ortamının düzeltilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₂: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışma ortamının düzeltilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 5. 6. 7. 8. 9. ve 10. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 14'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 14

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışma Ortamının Düzeltilmesi İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	15 13,62	11 12,34	6 7,66	4 2,55	4 3,83	40
ORTAOKUL	8 8,17	10 7,40	1 4,60	1 1,53	4 2,30	24
LİSE	9 6,81	6 6,17	5 3,83	0 1,28	0 1,91	20
ÖN LİSANS	0 2,04	2 1,85	3 1,15	0 0,38	1 0,57	6
LİSANS	0 1,36	0 1,23	3 0,77	1 0,26	0 0,38	4
TOPLAM	32	29	18	6	9	94

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N _{ij}	N _{ij} -N _{ij}	(N _{ij} -N _{ij}) ²	(N _{ij} -N _{ij}) ² / N _{ij}
15	13,62	1,3829787	1,9126301	0,1404588
8	8,17	- 0,1702128	0,0289724	0,0035461
9	6,81	2,1914894	4,8026256	0,7053856
0	2,04	- 2,0425532	4,1720235	2,0425532
0	1,36	- 1,3617021	1,8542327	1,3617021
11	12,34	- 1,3404255	1,7967406	0,1455979
10	7,40	2,5957447	6,7378904	0,9100024
6	6,17	- 0,1702128	0,0289724	0,0046955
2	1,85	0,1489362	0,0221820	0,0119834
0	1,23	- 1,2340426	1,5228610	1,2340426
6	7,66	- 1,6595745	2,7541874	0,3595745
1	4,60	- 3,5957447	12,9293798	2,8133373
5	3,83	1,1702128	1,3693979	0,3575650
3	1,15	1,8510638	3,4264373	2,9822695
3	0,77	2,2340426	4,9909461	6,5159574
4	2,55	1,4468085	2,0932549	0,8198582
1	1,53	- 0,5319149	0,2829335	0,1846927
0	1,28	- 1,2765957	1,6296967	1,2765957
0	0,38	- 0,3829787	0,1466727	0,3829787
1	0,26	0,7446809	0,0651879	0,2553191
4	3,83	0,1702128	0,0289724	0,0075650
4	2,30	1,7021277	2,8972386	1,2608353
0	1,91	- 1,9148936	3,6668176	1,9148936
1	0,57	0,4255319	0,1810774	0,3152088
0	0,38	- 0,3829787	0,1466727	0,3829787

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 26,39

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($26,39 > 26,30$) olduğundan H_{02} hipotezi red, H_{12} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışma ortamının düzeltilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.3. H₀₃ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₃: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının neticesinde, iletişimin artması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₃: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının neticesinde, iletişimin artması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 11. 12. 13. 14. ve 15. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 15'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 15

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Neticesinde, İletişimin Artması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	12 12,41	14 13,74	2 3,99	7 5,32	4 3,55	39
ORTAOKUL	5 6,68	6 7,40	2 2,15	4 2,86	4 1,91	21
LİSE	3 5,73	10 6,34	4 1,84	1 2,45	0 1,64	18
ÖN LİSANS	4 1,91	1 2,11	1 0,61	0 0,82	0 0,55	6
LİSANS	4 1,27	0 1,41	0 0,41	0 0,55	0 0,36	4
TOPLAM	28	31	9	12	8	88

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N' _{ij}	N _{ij} -N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
12	12,41	-0,4090909	0,1673554	0,0134865
5	6,68	-1,6818182	2,8285124	0,4233148
3	5,73	-2,7272727	7,4380165	1,2987013
4	1,91	2,0909091	4,3719008	2,2900433
4	1,27	2,7272727	7,4380165	5,8441558
14	13,74	0,2613636	0,0683110	0,0049722
6	7,40	-1,3977273	1,9536415	0,2640867
10	6,34	3,6590909	13,3889463	2,1115184
1	2,11	-1,1136364	1,2401860	0,5867546
0	1,41	-1,4090909	1,9855372	1,4090909
2	3,99	-1,9886364	3,9546746	0,9914854
2	2,15	-0,1477273	0,0218233	0,0101611
4	1,84	2,1590909	4,6616736	2,5322671
1	0,61	0,3863636	0,1492769	0,2432660
0	0,41	-0,4090909	0,1673554	0,4090909
7	5,32	1,6818182	2,8285124	0,5318570
4	2,86	1,1363636	1,2913223	0,4509380
1	2,45	-1,4545455	2,1157025	0,8619529
0	0,82	-0,8181818	0,6694215	0,8181818
0	0,55	-0,5454545	0,2975207	0,5454545
4	3,55	0,4545455	0,2066116	0,0582751
4	1,91	2,0909091	4,3719008	2,2900433
0	1,64	-1,6363636	2,6776860	1,6363636
0	0,55	-0,5454545	0,2975207	0,5454545
0	0,36	-0,3636364	0,1322314	0,3636364

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 26,53

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($26,53 > 26,30$) olduğundan H_{03} hipotezi red, H_{13} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının neticesinde, iletişimin artması ile belediye'deki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.4. H₀₄ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₄: Toplam Kalite Yönetimi etkinliklerinden olan grup şeklinde çalışma ortamı sağlanması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₄: Toplam Kalite Yönetimi etkinliklerinden olan grup şeklinde çalışma ortamı sağlanması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmamızın EK-1'de sunulan anket formundaki 16. 17. 18. ve 19. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 16'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 16

Toplam Kalite Yönetimi Etkinliklerinden Olan Grup Şeklinde Çalışma Ortamı Sağlanması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	12 12,34	13 14,99	4 4,85	5 4,85	7 3,97	41
ORTAOKUL	11 6,92	8 8,41	2 2,72	2 2,72	0 2,23	23
LİSE	3 5,72	11 6,95	4 2,25	1 2,25	0 1,84	19
ÖN LİSANS	0 1,81	1 2,19	1 0,71	2 0,71	2 0,58	6
LİSANS	2 1,20	1 1,46	0 0,47	1 0,47	0 0,39	4
TOPLAM	28	34	11	11	9	93

GÖZLENEN DEĞER	NİJ	BEKLENEN DEĞER	N'İJ	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ)2	(NİJ-N'İJ)2 / N'İJ
12		12,34		- 0,3440860	0,1183952	0,0095912
11		6,92		4,0752688	16,6078159	2,3983337
3		5,72		- 2,7204301	7,4007400	1,2937384
0		1,81		- 1,8064516	3,2632674	1,8064516
2		1,20		0,7956989	0,6331368	0,5257296
13		14,99		- 1,9892473	3,9571049	0,2639962
8		8,41		- 0,4086022	0,1669557	0,0198553
11		6,95		4,0537634	16,4329980	2,3657412
1		2,19		- 1,1935484	1,4245578	0,6494307
0		1,46		- 1,4623656	2,1385131	1,4623656
4		4,85		- 0,8494624	0,7215863	0,1487972
2		2,72		- 0,7204301	0,5190195	0,1907858
4		2,25		1,7526882	3,0719158	1,3669291
1		0,71		0,2903226	0,0842872	0,1187683
0		0,47		- 0,4731183	0,2238409	0,4731183
5		4,85		0,1505376	0,0226616	0,0046730
2		2,72		- 0,7204301	0,5190195	0,1907858
1		2,25		- 1,2473118	1,5557868	0,6922879
2		0,71		1,2903226	1,6649324	2,3460411
1		0,47		0,5268817	0,2238409	0,4731183
7		3,97		3,0322581	9,1945890	2,3173354
0		2,23		- 2,2258065	4,9542144	2,2258065
0		1,84		- 1,8387097	3,3808533	1,8387097
2		0,58		1,4193548	2,0145682	3,4695341
0		0,39		- 0,3870968	0,1498439	0,3870968

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 27,04

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($27,04 > 26,30$) olduğundan H_{04} hipotezi red, H_{14} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi etkinliklerinden olan grup şeklinde çalışma ortamı sağlanması ile belediye içindeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.5. H₀₅ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₅: Toplam Kalite Yönetiminin personel eğitimi etkinlikleri neticesinde elde edilen mesleki ve kişisel gelişme ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₅: Toplam Kalite Yönetiminin personel eğitimi etkinlikleri neticesinde elde edilen mesleki ve kişisel gelişme ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmamızın EK-1'de sunulan anket formundaki 20. 21. 22. ve 23. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 17'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 17

Toplam Kalite Yönetiminin Personel Eğitimi Etkinlikleri Neticesinde Elde Edilen Mesleki Ve Kişisel Gelişme İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	7 10,36	11 14,24	8 7,34	7 5,18	8 3,88	41
ORTAOKUL	5 6,06	10 8,34	6 4,29	3 3,03	0 2,27	24
LİSE	6 5,05	9 6,95	3 3,58	2 2,53	0 1,89	20
ÖN LİSANS	5 1,52	1 2,08	0 1,07	0 0,76	0 0,57	6
LİSANS	1 1,01	2 1,39	0 0,72	0 0,51	1 0,38	4
TOPLAM	24	33	17	12	9	95

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N' _{ij}	N _{ij} -N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	(N _{ij} -N' _{ij}) ² /N' _{ij}
7	10,36	- 3,3578947	11,2754571	1,0885858
5	6,06	- 1,0631579	1,1303047	0,1864218
6	5,05	0,9473684	0,8975069	0,1776316
5	1,52	3,4842105	12,1397230	8,0088450
1	1,01	- 0,0105263	0,0001108	0,0001096
11	14,24	- 3,2421053	10,5112465	0,7380402
10	8,34	1,6631579	2,7660942	0,3317916
9	6,95	2,0526316	4,2132964	0,6064593
1	2,08	- 1,0842105	1,1755125	0,5640085
0	1,39	- 1,3894737	1,9306371	1,3894737
8	7,34	0,6631579	0,4397784	0,0599411
6	4,29	1,7052632	2,9079224	0,6770898
3	3,58	- 0,5789474	0,3351801	0,0936533
0	1,07	- 1,0736842	1,1527978	1,0736842
0	0,72	- 0,7157895	0,5123546	0,7157895
7	5,18	1,8210526	3,3162327	0,6403295
3	3,03	- 0,0315789	0,0009972	0,0003289
2	2,53	- 0,5263158	0,2770083	0,1096491
0	0,76	- 0,7578947	0,5744044	0,7578947
0	0,51	- 0,5052632	0,2552909	0,5052632
8	3,88	4,1157895	16,9397230	4,3611753
0	2,27	- 2,2736842	5,1696399	2,2736842
0	1,89	- 1,8947368	3,5900277	1,8947368
0	0,57	- 0,5684211	0,3231025	0,5684211
1	0,38	0,6210526	0,3857064	1,0178363

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 27,84

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($27,84 > 26,30$) olduğundan $H_{0\alpha}$ hipotezi red, $H_{1\alpha}$ hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetiminin personel eğitimi etkinlikleri neticesinde elde edilen mesleki ve kişisel gelişme ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.6. H₀₆ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₆: Toplam Kalite Yönetiminin insan kaynaklarında fırsat eşitliği ve adil olma uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₆: Toplam Kalite Yönetiminin insan kaynaklarında fırsat eşitliği ve adil olma uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmannın EK-1'de sunulan anket formundaki 24. 25. ve 26. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 18'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 18

Toplam Kalite Yönetiminin İnsan Kaynaklarında Fırsat Eşitliği Ve Adil Olma Uygulamaları İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILİYORUM	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	10 10,79	8 10,36	12 8,20	6 6,91	5 4,75	41
ORTAOKUL	3 6,32	6 6,06	2 4,80	7 4,04	6 2,78	24
LİSE	10 5,26	7 5,05	2 4,00	1 3,37	0 2,32	20
ÖN LİSANS	2 1,58	1 1,52	2 1,20	1 1,01	0 0,69	6
LİSANS	0 1,05	2 1,01	1 0,80	1 0,67	0 0,46	4
TOPLAM	25	24	19	16	11	95

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N _{ij}	N _{ij} -N _{ij}	(N _{ij} -N _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N_{ij})^2}{N_{ij}}$
10	10,79	- 0,7894737	0,6232687	0,0577664
3	6,32	- 3,3157895	10,9944598	1,7407895
10	5,26	4,7368421	22,4376731	4,2631579
2	1,58	0,4210526	0,1772853	0,1122807
0	1,05	- 1,0526316	1,1080332	1,0526316
8	10,36	- 2,3578947	5,5596676	0,5367565
6	6,06	- 0,0631579	0,0039889	0,0006579
7	5,05	1,9473684	3,7922438	0,7505482
1	1,52	- 0,5157895	0,2660388	0,1755117
0	1,01	- 1,0105263	1,0211634	1,0105263
12	8,20	3,8000000	14,4400000	1,7609756
2	4,80	- 2,8000000	7,8400000	1,6333333
2	4,00	- 2,0000000	4,0000000	1,0000000
2	1,20	0,8000000	0,6400000	0,5333333
1	0,80	0,2000000	0,0400000	0,0500000
6	6,91	- 0,9052632	0,8195014	0,1186778
7	4,04	2,9578947	8,7491413	2,1645011
1	3,37	- 2,3684211	5,6094183	1,6652961
1	1,01	- 0,0105263	0,0001108	0,0001096
1	0,67	0,3263158	0,4538504	0,6736842
5	4,75	0,2526316	0,0638227	0,0134438
6	2,78	3,2210526	10,3751801	3,7334928
0	2,32	- 2,3157895	5,3628809	2,3157895
0	0,69	- 0,6947368	0,4826593	0,6947368
0	0,46	- 0,4631579	0,2145152	0,4631579

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 26,52

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($26,52 > 26,30$) olduğundan H_{0a} hipotezi red, H_{1a} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetiminin insan kaynaklarında fırsat eşitliği ve adil olma uygulamaları ile belediye'deki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.7. H₀₇ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₇: Toplam Kalite Yönetiminin çalışanlara sağladığı kariyer geliştirme ve bilgi edinme imkanları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₇: Toplam Kalite Yönetiminin çalışanlara sağladığı kariyer geliştirme ve bilgi edinme imkanları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 27. 28. ve 29. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 19'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 19

Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlara Sağladığı Kariyer Geliştirme Ve Bilgi Edinme İmkanları İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	12 9,93	17 14,67	6 6,91	3 3,88	3 5,61	41
ORTAOKUL	5 5,81	6 8,59	2 4,04	4 2,27	7 3,28	24
LİSE	5 4,84	9 7,16	3 3,37	1 1,89	2 2,74	20
ÖN LİSANS	1 1,45	1 2,15	2 1,01	1 0,57	1 0,82	6
LİSANS	0 0,97	1 1,43	3 0,67	0 0,38	0 0,55	4
TOPLAM	23	34	16	9	13	95

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N _{ij}	N _{ij} -N _{ij}	(N _{ij} -N _{ij}) ²	<u>(N_{ij}-N_{ij})²</u> N _{ij}
12	9,93	2,0736842	4,3001662	0,4332087
5	5,81	- 0,8105263	0,6569529	0,1130625
5	4,84	0,1578947	0,0249307	0,0051487
1	1,45	- 0,4526316	0,2048753	0,1410374
0	0,97	- 0,9684211	0,9378393	0,9684211
17	14,67	2,3263158	5,4117452	0,3688062
6	8,59	- 2,5894737	6,7053740	0,7806502
9	7,16	1,8421053	3,3933518	0,4740712
1	2,15	- 1,1473684	1,3164543	0,6130547
0	1,43	- 1,4315789	2,0494183	1,4315789
6	6,91	- 0,9052632	0,8195014	0,1186778
2	4,04	- 2,0421053	4,1701939	1,0316886
3	3,37	- 0,3684211	0,1357341	0,0402961
2	1,01	0,9894737	0,9790582	0,9688596
3	0,67	2,3263158	5,4117452	8,0330592
3	3,88	- 0,8842105	0,7818283	0,2012837
4	2,27	1,7263158	2,9801662	1,3107212
1	1,89	- 0,8947368	0,8005540	0,4225146
1	0,57	0,4315789	0,1862604	0,3276803
0	0,38	- 0,3789474	0,1436011	0,3789474
3	5,61	- 2,6105263	6,8148476	1,2146539
7	3,28	3,7157895	13,8070914	4,2040823
2	2,74	- 0,7368421	0,5429363	0,1983806
1	0,82	0,1789474	0,0320222	0,0390013
0	0,55	- 0,5473684	0,2996122	0,5473684

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 24,37

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($24,37 < 26,30$) olduğundan H_{07} hipotezi kabul, H_{17} hipotezi red edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetiminin insan kaynaklarında fırsat eşitliği ve adil olma uygulamaları ile belediye'deki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

5.12.1.8. H₀₈ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₈: Toplam Kalite Yönetiminin full yetki ve sıfır hiyerarşi etkinlikleri ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₈: Toplam Kalite Yönetiminin full yetki ve sıfır hiyerarşi etkinlikleri ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 30. 31. ve 32. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 20'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 20

Toplam Kalite Yönetiminin Full Yetki Ve Sıfır Hiyerarşi Etkinlikleri İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILİYORUM	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	13 12,08	17 14,67	4 5,61	4 5,61	3 3,02	41
ORTAOKUL	8 7,07	12 8,59	0 3,28	3 3,28	1 1,77	24
LİSE	5 5,89	4 7,16	4 2,74	4 2,74	3 1,47	20
ÖN LİSANS	2 1,77	0 2,15	3 0,82	1 0,82	0 0,44	6
LİSANS	0 1,18	1 1,43	2 0,55	1 0,55	0 0,29	4
TOPLAM	28	34	13	13	7	95

GÖZLENEN DEĞER	NİJ	BEKLENEN DEĞER	N'İJ	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ)2	(NİJ-N'İJ)2 / N'İJ
13		12,08		0,9157895	0,8386704	0,0694022
8		7,07		0,9263158	0,8580609	0,1213033
5		5,89		- 0,8947368	0,8005540	0,1358083
2		1,77		0,2315789	0,0536288	0,0303258
0		1,18		- 1,1789474	1,3899169	1,1789474
17		14,67		2,3263158	5,4117452	0,3688062
12		8,59		3,4105263	11,6316898	1,3541796
4		7,16		- 3,1578947	9,9722992	1,3931889
0		2,15		- 2,1473684	4,6111911	2,1473684
0		1,43		- 1,4315789	2,0494183	1,4315789
4		5,61		- 1,6105263	2,5937950	0,4623087
0		3,28		- 3,2842105	10,7860388	3,2842105
4		2,74		1,2631579	1,5955679	0,5829960
3		0,82		2,1789474	4,7478116	5,7825911
2		0,55		1,4526316	2,1101385	3,8550607
4		5,61		- 1,6105263	2,5937950	0,4623087
3		3,28		- 0,2842105	0,0807756	0,0245951
4		2,74		1,2631579	1,5955679	0,5829960
1		0,82		0,1789474	0,0320222	0,0390013
1		0,55		0,4526316	0,2996122	0,5473684
3		3,02		- 0,0210526	0,0004432	0,0001467
1		1,77		- 0,7684211	0,5904709	0,3338972
3		1,47		1,5263158	2,3296399	1,5808271
0		0,44		- 0,4421053	0,1954571	0,4421053
0		0,29		- 0,2947368	0,0868698	0,2947368

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 26,51

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($26,51 > 26,30$) olduğundan H_{0a} hipotezi red, H_{1a} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetiminin full yetki ve sıfır hiyerarşi etkinlikleri ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.9. H₀₉ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₉: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından tam katılımın sağlanması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₉: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından tam katılımın sağlanması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 33. 34. 35. ve 36. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 21'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 21

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından Tam Katılımın Sağlanması İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILİYORUM	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	6 10,36	11 12,08	9 8,20	7 4,75	8 5,61	41
ORTAOKUL	9 6,06	9 7,07	1 4,80	1 2,78	4 3,28	24
LİSE	5 5,05	5 5,89	8 4,00	2 2,32	0 2,74	20
ÖN LİSANS	4 1,52	1 1,77	0 1,20	0 0,69	1 0,82	6
LİSANS	0 1,01	2 1,18	1 0,80	1 0,46	0 0,55	4
TOPLAM	24	28	19	11	13	95

GÖZLENEN DEĞER	NİJ	BEKLENEN DEĞER	N'İJ	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ) ²	<u>(NİJ-N'İJ)²</u> N'İJ
6		10,36		-4,3578947	18,9912465	1,8335045
9		6,06		2,9368421	8,6250416	1,4225329
5		5,05		-0,0526316	0,0027701	0,0005482
4		1,52		2,4842105	6,1713019	4,0713450
0		1,01		-1,0105263	1,0211634	1,0105263
11		12,08		-1,0842105	1,1755125	0,0972767
9		7,07		1,9263158	3,7106925	0,5245771
5		5,89		-0,8947368	0,8005540	0,1358083
1		1,77		-0,7684211	0,5904709	0,3338972
0		1,18		-1,1789474	1,3899169	1,1789474
9		8,20		0,8000000	0,6400000	0,0780488
1		4,80		-3,8000000	14,4400000	3,0083333
8		4,00		4,0000000	16,0000000	4,0000000
0		1,20		-1,2000000	1,4400000	1,2000000
1		0,80		0,2000000	0,0400000	0,0500000
7		4,75		2,2526316	5,0743490	1,0688762
1		2,78		-1,7789474	3,1646537	1,1387959
2		2,32		-0,3157895	0,0997230	0,0430622
0		0,69		-0,6947368	0,4826593	0,6947368
1		0,46		0,5368421	0,2145152	0,4631579
8		5,61		2,3894737	5,7095845	1,0176558
4		3,28		0,7157895	0,5123546	0,1560054
0		2,74		-2,7368421	7,4903047	2,7368421
1		0,82		0,1789474	0,0320222	0,0390013
0		0,55		-0,5473684	0,2996122	0,5473684

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 26,85

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($26,85 > 26,30$) olduğundan H_{09} hipotezi red, H_{19} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından tam katılımın sağlanması ile belediye içindeki müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.10. H₀₁₀ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₀: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından ödül ve takdir sisteminin belediye bünyesine yerleştirilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₀: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından ödül ve takdir sisteminin belediye bünyesine yerleştirilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 37. 38. ve 39. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 22'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 22

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından Ödül Ve Takdir Sisteminin Belediye Bünyesine Yerleştirilmesi İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	13 17,87	14 11,91	1 2,98	5 4,26	7 2,98	40
ORTAOKUL	10 10,72	9 7,15	3 1,79	2 2,55	0 1,79	24
LİSE	15 8,94	1 5,96	1 1,49	3 2,13	0 1,49	20
ÖN LİSANS	2 2,68	3 1,79	1 0,45	0 0,64	0 0,45	6
LİSANS	2 1,79	1 1,19	1 0,30	0 0,43	0 0,30	4
TOPLAM	42	28	7	10	7	94

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N _{ij}	N _{ij} -N _{ij}	(N _{ij} -N _{ij}) ²	(N _{ij} -N _{ij}) ² / N _{ij}
13	17,87	- 4,8723404	23,7397012	1,3282928
10	10,72	- 0,7234043	0,5233137	0,0488011
15	8,94	6,0638298	36,7700317	4,1147416
2	2,68	- 0,6808511	0,4635582	0,1729146
2	1,79	0,2127660	0,0452694	0,0253293
14	11,91	2,0851064	4,3476686	0,3648936
9	7,15	1,8510638	3,4264373	0,4792933
1	5,96	- 4,9574468	24,5762789	4,1253040
3	1,79	1,2127660	1,4708013	0,8229483
0	1,19	- 1,1914894	1,4196469	1,1914894
1	2,98	- 1,9787234	3,9153463	1,3144377
3	1,79	1,2127660	1,4708013	0,8229483
1	1,49	- 0,4893617	0,2394749	0,1607903
1	0,45	0,5531915	0,3060208	0,6849037
1	0,30	0,7021277	0,4929833	1,6550152
5	4,26	0,7446809	0,5545496	0,1303191
2	2,55	- 0,5531915	0,3060208	0,1198582
3	2,13	0,8723404	0,7609778	0,3576596
0	0,64	- 0,6382979	0,4074242	0,6382979
0	0,43	- 0,4255319	0,1810774	0,4255319
7	2,98	4,0212766	16,1706655	5,4287234
0	1,79	- 1,7872340	3,1942055	1,7872340
0	1,49	- 1,4893617	2,2181983	1,4893617
0	0,45	- 0,4468085	0,1996378	0,4468085
0	0,30	- 0,2978723	0,0887279	0,2978723

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 28,43

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($28,43 > 26,30$) olduğundan H_{010} hipotezi red, H_{110} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından ödül ve takdir sisteminin belediye bünyesine yerleştirilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.11. H₀₁₁ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₁: Toplam Kalite Yönetiminin en önemli unsuru olan yönetimin liderliği ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₁: Toplam Kalite Yönetiminin en önemli unsuru olan yönetimin liderliği ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 40. 41. 42. 43. 44. ve 45. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 23'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 23

Toplam Kalite Yönetiminin En Önemli Unsuru Olan Yönetimin Liderliği İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILİYORUM	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	10 11,22	9 12,08	6 6,91	6 4,75	10 6,04	41
ORTAOKUL	9 6,57	7 7,07	2 4,04	4 2,78	2 3,54	24
LİSE	4 5,47	9 5,89	5 3,37	1 2,32	1 2,95	20
ÖN LİSANS	1 1,64	1 1,77	3 1,01	0 0,69	1 0,88	6
LİSANS	2 1,09	2 1,18	0 0,67	0 0,46	0 0,59	4
TOPLAM	26	28	16	11	14	95

GÖZLENEN DEĞER	NİJ	BEKLENEN DEĞER	N'İJ	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ)2	$\frac{(NİJ-N'İJ)^2}{N'İJ}$
10		11,22		- 1,2210526	1,4909695	0,1328725
9		6,57		2,4315789	5,9125762	0,9001518
4		5,47		- 1,4736842	2,1717452	0,3967611
1		1,64		- 0,6421053	0,4122992	0,2510796
2		1,09		0,9052632	0,8195014	0,7485830
9		12,08		- 3,0842105	9,5123546	0,7871722
7		7,07		- 0,0736842	0,0054294	0,0007675
9		5,89		3,1052632	9,6426593	1,6358083
1		1,77		- 0,7684211	0,5904709	0,3338972
0		1,18		- 1,1789474	1,3899169	1,1789474
6		6,91		- 0,9052632	0,8195014	0,1186778
2		4,04		- 2,0421053	4,1701939	1,0316886
5		3,37		1,6315789	2,6620499	0,7902961
3		1,01		1,9894737	3,9580055	3,9167763
0		0,67		- 0,6736842	0,4538504	0,6736842
6		4,75		1,2526316	1,5690859	0,3305170
4		2,78		1,2210526	1,4909695	0,5365231
1		2,32		- 1,3157895	1,7313019	0,7476077
0		0,69		- 0,6947368	0,4826593	0,6947368
0		0,46		- 0,4631579	0,2145152	0,4631579
10		6,04		3,9578947	15,6649307	2,5926279
2		3,54		- 1,5368421	2,3618837	0,6677945
1		2,95		- 1,9473684	3,7922438	1,2866541
1		0,88		0,1157895	0,0134072	0,0151629
0		0,59		- 0,5894737	0,3474792	0,5894737

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 20,82

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($20,82 < 26,30$) olduğundan H_{011} hipotezi kabul, H_{111} hipotezi red edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetiminin en önemli unsuru olan yönetimin liderliği ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

5.12.1.12. H₀₁₂ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₂: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, vizyon ve misyon oluşturulması aşamasında iç müşterilerin fikirlerinin alınması ve hedeflere ulaşma konusunda devamlı bilgilendirilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₂: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, vizyon ve misyon oluşturulması aşamasında iç müşterilerin fikirlerinin alınması ve hedeflere ulaşma konusunda devamlı bilgilendirilmesi ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 46. 47. ve 48. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 24'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 24

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Vizyon Ve Misyon Oluşturulması Aşamasında İç Müşterilerin Fikirlerinin Alınması Ve Hedeflere Ulaşma Konusunda Devamlı Bilgilendirilmesi İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILİYORUM	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	4 8,94	11 13,19	10 6,81	7 5,53	8 5,53	40
ORTAOKUL	5 5,36	9 7,91	3 4,09	3 3,32	4 3,32	24
LİSE	6 4,47	8 6,60	2 3,40	3 2,77	1 2,77	20
ÖN LİSANS	4 1,34	1 1,98	1 1,02	0 0,83	0 0,83	6
LİSANS	2 0,89	2 1,32	0 0,68	0 0,55	0 0,55	4
TOPLAM	21	31	16	13	13	94

GÖZLENEN DEĞER	BEKLENEN DEĞER	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ) ²	<u>(NİJ-N'İJ)²</u> N'İJ
4	8,94	-4,9361702	24,3657764	2,7266464
5	5,36	-0,3617021	0,1308284	0,0244005
6	4,47	1,5319149	2,3467632	0,5252280
4	1,34	2,6595745	7,0733364	5,2769335
2	0,89	1,1063830	1,2240833	1,3698075
11	13,19	-2,1914894	4,8026256	0,3640700
9	7,91	1,0851064	1,1774559	0,1487646
8	6,60	1,4042553	1,9719330	0,2989705
1	1,98	-0,9787234	0,9578995	0,4840997
0	1,32	-1,3191489	1,7401539	1,3191489
10	6,81	3,1914894	10,1856043	1,4960106
3	4,09	-1,0851064	1,1774559	0,2882314
2	3,40	-1,4042553	1,9719330	0,5792553
1	1,02	-0,0212766	0,0004527	0,0004433
0	0,68	-0,6808511	0,4635582	0,6808511
7	5,53	-	-	-
3	3,32	-0,3191489	0,1018560	0,0306874
3	2,77	0,2340426	0,0547759	0,0198036
0	0,83	-0,8297872	0,6885469	0,8297872
0	0,55	-0,5531915	0,3060208	0,5531915
8	5,53	2,4680851	6,0914441	1,1011457
4	3,32	0,6808511	0,4635582	0,1396618
1	2,77	-1,7659574	3,1186057	1,1274959
0	0,83	-0,8297872	0,6885469	0,8297872
0	0,55	-0,5531915	0,3060208	0,5531915

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 20,77

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($20,77 < 26,30$) olduğundan H_{012} hipotezi kabul, H_{112} hipotezi red edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, vizyon ve misyon oluşturulması aşamasında iç müşterilerin fikirlerinin alınması ve hedeflere ulaşma konusunda devamlı bilgilendirilmesi ile belediyedeki içi müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

5.12.1.13. H₀₁₃ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₃: Toplam Kalite Yönetimindeki uygulamaların, üst yönetimin, yönetim anlayışında meydana getirdiği değişim ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₃: Toplam Kalite Yönetimindeki uygulamaların, üst yönetimin, yönetim anlayışında meydana getirdiği değişim ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 49. 50. 51. 52. ve 53. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 25'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 25

Toplam Kalite Yönetimindeki Uygulamaların, Üst Yönetimin, Yönetim Anlayışında Meydana Getirdiği Değişim İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	8 11,56	13 11,11	4 4,89	8 6,22	7 6,22	40
ORTAOKUL	6 6,93	7 6,67	2 2,93	4 3,73	5 3,73	24
LİSE	9 4,91	3 4,72	2 2,08	2 2,64	1 2,64	17
ÖN LİSANS	0 1,44	1 1,39	3 0,61	0 0,78	1 0,78	5
LİSANS	3 1,16	1 1,11	0 0,49	0 0,62	0 0,62	4
TOPLAM	26	25	11	14	14	90

GÖZLENEN DEĞER	NİJ	BEKLENEN DEĞER	N'İJ	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ) ²	(NİJ-N'İJ) ² / N'İJ
8		11,56		-3,5555556	12,6419753	1,0940171
6		6,93		-0,9333333	0,8711111	0,1256410
9		4,91		4,0888889	16,7190123	3,4043238
0		1,44		-1,4444444	2,0864198	1,4444444
3		1,16		1,8444444	3,4019753	2,9440171
13		11,11		1,8888889	3,5679012	0,3211111
7		6,67		0,3333333	0,1111111	0,0166667
3		4,72		-1,7222222	2,9660494	0,6281046
1		1,39		-0,3888889	0,1512346	0,1088889
0		1,11		-1,1111111	1,2345679	1,1111111
4		4,89		-0,8888889	0,7901235	0,1616162
2		2,93		-0,9333333	0,8711111	0,2969697
2		2,08		-0,0777778	0,0060494	0,0029115
3		0,61		2,3888889	5,7067901	9,3383838
0		0,49		-0,4888889	0,2390123	0,4888889
8		6,22		1,7777778	3,1604938	0,5079365
4		3,73		0,2666667	0,0711111	0,0190476
2		2,64		-0,6444444	0,4153086	0,1570495
0		0,78		-0,7777778	0,6049383	0,7777778
0		0,62		-0,6222222	0,3871605	0,6222222
7		6,22		0,7777778	0,6049383	0,0972222
5		3,73		1,2666667	1,6044444	0,4297619
1		2,64		-1,6444444	2,7041975	1,0225957
1		0,78		0,2222222	0,0493827	0,0634921
0		0,62		-0,6222222	0,3871605	0,6222222

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 25,81

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($25,81 < 26,30$) olduğundan H_{013} hipotezi red, H_{113} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimindeki uygulamaların, üst yönetimin, yönetim anlayışında meydana getirdiği değişim ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

5.12.1.14. H₀₁₄ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₄: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların elde ettiği sosyal imkanlar ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₄: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların elde ettiği sosyal imkanlar ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 54. 55. ve 56. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 26'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 26

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların Elde Ettiği Sosyal İmkanlar İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	8 13,38	16 11,65	3 5,61	7 5,18	7 5,18	41
ORTAOKUL	9 7,83	5 6,82	3 3,28	3 3,03	4 3,03	24
LİSE	6 6,53	4 5,68	7 2,74	2 2,53	1 2,53	20
ÖN LİSANS	5 1,96	1 1,71	0 0,82	0 0,76	0 0,76	6
LİSANS	3 1,31	1 1,14	0 0,55	0 0,51	0 0,51	4
TOPLAM	31	27	13	12	12	95

GÖZLENEN DEĞER	BEKLENEN DEĞER	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ)2	(NİJ-N'İJ)2 / N'İJ
8	13,38	- 5,3789474	28,9330748	2,1625823
9	7,83	1,1684211	1,3652078	0,1743209
6	6,53	- 0,5263158	0,2770083	0,0424448
5	1,96	3,0421053	9,2544044	4,7267119
3	1,31	1,6947368	2,8721330	2,2004244
16	11,65	4,3473684	18,8996122	1,6219179
5	6,82	- 1,8210526	3,3162327	0,4861761
4	5,68	- 1,6842105	2,8365651	0,4990253
1	1,71	- 0,7052632	0,4973961	0,2916829
0	1,14	- 1,1368421	1,2924100	1,1368421
3	5,61	- 2,6105263	6,8148476	1,2146539
3	3,28	- 0,2842105	0,0807756	0,0245951
7	2,74	4,2631579	18,1745152	6,6406883
0	0,82	- 0,8210526	0,6741274	0,8210526
0	0,55	- 0,5473684	0,2996122	0,5473684
7	5,18	1,8210526	3,3162327	0,6403295
3	3,03	- 0,0315789	0,0009972	0,0003289
2	2,53	- 0,5263158	0,2770083	0,1096491
0	0,76	- 0,7578947	0,5744044	0,7578947
0	0,51	- 0,5052632	0,2552909	0,5052632
7	5,18	1,8210526	3,3162327	0,6403295
4	3,03	0,9684211	0,9378393	0,3093567
1	2,53	- 1,5263158	2,3296399	0,9221491
0	0,76	- 0,7578947	0,5744044	0,7578947
0	0,51	- 0,5052632	0,2552909	0,5052632

Hesaplanan Ki-Kare Değeri	: 27,74
Serbestlik Derecesi	: 16
Güven Aralığı	: %5
Ki-Kare Tablo Değeri	: 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($27,74 > 26,30$) olduğundan H_{014} hipotezi red, H_{114} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların elde ettiği sosyal imkanlar ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.15. H₀₁₅ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₅: Toplam Kalite Yönetiminin, çalışanların sağlığı ve iş güvenliği konusundaki uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₅: Toplam Kalite Yönetiminin, çalışanların sağlığı ve iş güvenliği konusundaki uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 57. 58. ve 59. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 27'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 27

Toplam Kalite Yönetiminin, Çalışanların Sağlığı Ve İş Güvenliği Konusundaki Uygulamaları İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILİYORUM	KATILİYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	6 9,93	8 10,36	9 7,77	8 5,61	10 7,34	41
ORTAOKUL	3 5,81	6 6,06	4 4,55	4 3,28	7 4,29	24
LİSE	9 4,84	8 5,05	3 3,79	0 2,74	0 3,58	20
ÖN LİSANS	4 1,45	1 1,52	1 1,14	0 0,82	0 1,07	6
LİSANS	1 0,97	1 1,01	1 0,76	1 0,55	0 0,72	4
TOPLAM	23	24	18	13	17	95

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N _{ij}	N _{ij} -N _{ij}	(N _{ij} -N _{ij}) ²	(N _{ij} -N _{ij}) ² / N _{ij}
6	9,93	- 3,9263158	15,4159557	1,5530390
3	5,81	- 2,8105263	7,8990582	1,3594394
9	4,84	4,1578947	17,2880886	3,5703661
4	1,45	2,5473684	6,4890859	4,4671243
1	0,97	0,0315789	0,0009972	0,0010297
8	10,36	- 2,3578947	5,5596676	0,5367565
6	6,06	- 0,0631579	0,0039889	0,0006579
8	5,05	2,9473684	8,6869806	1,7192982
1	1,52	- 0,5157895	0,2660388	0,1755117
0	1,01	- 1,0105263	1,0211634	1,0105263
9	7,77	1,2315789	1,5167867	0,1952503
4	4,55	- 0,5473684	0,2996122	0,0658869
3	3,79	- 0,7894737	0,6232687	0,1644737
1	1,14	- 0,1368421	0,0187258	0,0164717
1	0,76	0,2421053	0,0586150	0,0773392
8	5,61	2,3894737	5,7095845	1,0176558
4	3,28	0,7157895	0,5123546	0,1560054
0	2,74	- 2,7368421	7,4903047	2,7368421
0	0,82	- 0,8210526	0,6741274	0,8210526
1	0,55	0,4526316	0,2996122	0,5473684
10	7,34	2,6631579	7,0924100	0,9666843
7	4,29	2,7052632	7,3184488	1,7040506
0	3,58	- 3,5789474	12,8088643	3,5789474
0	1,07	- 1,0736842	1,1527978	1,0736842
0	0,72	- 0,7157895	0,5123546	0,7157895

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 28,23

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($28,23 > 26,30$) olduğundan H_{015} hipotezi red, H_{115} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetiminin, çalışanların sağlığı ve iş güvenliği konusundaki uygulamaları ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.16. H₀₁₆ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₆: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların iş güvencesinin sağlanması ile belediye içindeki müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₆: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların iş güvencesinin sağlanması ile belediye içindeki müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 60. ve 61. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 28'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 28

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların İş Güvencesinin Sağlanması İle Belediye İçinde Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki İlişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	6 14,71	17 13,37	11 7,13	2 1,78	5 4,01	41
ORTAOKUL	12 7,53	5 6,85	0 3,65	0 0,91	4 2,05	21
LİSE	9 7,17	5 6,52	4 3,48	2 0,87	0 1,96	20
ÖN LİSANS	3 2,15	2 1,96	1 1,04	0 0,26	0 0,59	6
LİSANS	3 1,43	1 1,30	0 0,70	0 0,17	0 0,39	4
TOPLAM	33	30	16	4	9	92

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N' _{ij}	N _{ij} -N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	<u>(N_{ij}-N'_{ij})²</u> N' _{ij}
6	14,71	- 8,7065217	75,8035208	5,1544153
12	7,53	4,4673913	19,9575851	2,6494918
9	7,17	1,8260870	3,3345936	0,4648221
3	2,15	0,8478261	0,7188091	0,3339921
3	1,43	1,5652174	2,4499055	1,7075099
17	13,37	3,6304348	13,1800567	0,9858254
5	6,85	- 1,8478261	3,4144612	0,4986197
5	6,52	- 1,5217391	2,3156900	0,3550725
2	1,96	0,0434783	0,0018904	0,0009662
0	1,30	- 1,3043478	1,7013233	1,3043478
11	7,13	3,8695652	14,9735350	2,0999470
0	3,65	- 3,6521739	13,3383743	3,6521739
4	3,48	0,5217391	0,2722117	0,0782609
1	1,04	- 0,0434783	0,0018904	0,0018116
0	0,70	- 0,6956522	0,4839319	0,6956522
2	1,78	0,2173913	0,0472590	0,0265111
0	0,91	- 0,9130435	0,8336484	0,9130435
2	0,87	1,1304348	1,2778828	1,4695652
0	0,26	- 0,2608696	0,0680529	0,2608696
0	0,17	- 0,1739130	0,0302457	0,1739130
5	4,01	0,9891304	0,9783790	0,2439319
4	2,05	1,9456522	3,7855624	1,8427076
0	1,96	- 1,9565217	3,8279773	1,9565217
0	0,59	- 0,5869565	0,3445180	0,5869565
0	0,39	- 0,3913043	0,1531191	0,3913043

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 27,85

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($27,85 > 26,30$) olduğundan H_{016} hipotezi red, H_{116} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların iş güvencesinin sağlanması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.17. H₀₁₇ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₇: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların özlük haklarının tam ve zamanında sağlanması ile belediye içindeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₇: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların özlük haklarının tam ve zamanında sağlanması ile belediye içindeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 62. 63. ve 64. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 29'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 29

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların Özlük Haklarının Tam Ve zamanında Sağlanması İle Belediyede İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	7 8,47	9 9,80	7 7,13	7 5,35	11 10,25	41
ORTAOKUL	5 4,75	5 5,50	2 4,00	2 3,00	9 5,75	23
LİSE	4 3,72	5 4,30	6 3,13	1 2,35	2 4,50	18
ÖN LİSANS	3 1,24	2 1,43	0 1,04	1 0,78	0 1,50	6
LİSANS	0 0,83	1 0,96	1 0,70	1 0,52	1 1,00	4
TOPLAM	19	22	16	12	23	92

GÖZLENEN DEĞER	NİJ	BEKLENEN DEĞER	N'İJ	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ) ²	(NİJ-N'İJ) ² / N'İJ
7		8,47		- 1,4673913	2,1532372	0,2542976
5		4,75		0,2500000	0,0625000	0,0131579
4		3,72		0,2826087	0,0798677	0,0214849
3		1,24		1,7608696	3,1006616	2,5022883
0		0,83		- 0,8260870	0,6824197	0,8260870
9		9,80		- 0,8043478	0,6469754	0,0659886
5		5,50		- 0,5000000	0,2500000	0,0454545
5		4,30		0,6956522	0,4839319	0,1124286
2		1,43		0,5652174	0,3194707	0,2226614
0		0,96		- 0,9565217	0,9149338	0,9565217
7		7,13		- 0,1304348	0,0170132	0,0023860
2		4,00		- 2,0000000	4,0000000	1,0000000
6		3,13		2,8695652	8,2344045	2,6304348
0		1,04		- 1,0434783	1,0888469	1,0434783
1		0,70		0,3043478	0,0926276	0,1331522
7		5,35		1,6521739	2,7296786	0,5104277
2		3,00		- 1,0000000	1,0000000	0,3333333
1		2,35		- 1,3478261	1,8166352	0,7737520
1		0,78		0,2173913	0,0472590	0,0603865
1		0,52		0,4782609	0,2722117	0,5217391
11		10,25		0,7500000	0,5625000	0,0548780
9		5,75		3,2500000	10,5625000	1,8369565
2		4,50		- 2,5000000	6,2500000	1,3888889
0		1,50		- 1,5000000	2,2500000	1,5000000
1		1,00		-	-	-

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 16,81
Serbestlik Derecesi : 16
Güven Aralığı : %5
Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($16,81 < 26,30$) olduğundan H_{017} hipotezi kabul, H_{117} hipotezi red edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların özlük haklarının tam ve zamanında sağlanması ile belediye içindeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

5.12.1.18. H₀₁₈ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₈: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların motive edilmesinde, iş tatmini tekniğinin kullanılması ile belediye içindeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₈: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların motive edilmesinde, iş tatmini tekniğinin kullanılması ile belediye içindeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 65. 66. ve 67. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 30'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 30

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, Çalışanların Motive Edilmesinde, İş Tatmini Tekniğinin Kullanılması İle Belediye içindeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	7 12,08	18 16,40	5 6,04	7 3,45	4 3,02	41
ORTAOKUL	10 7,07	9 9,60	1 3,54	1 2,02	3 1,77	24
LİSE	8 5,89	6 8,00	6 2,95	0 1,68	0 1,47	20
ÖN LİSANS	3 1,77	1 2,40	2 0,88	0 0,51	0 0,44	6
LİSANS	0 1,18	4 1,60	0 0,59	0 0,34	0 0,29	4
TOPLAM	28	38	14	8	7	95

GÖZLENEN DEĞER	NİJ	BEKLENEN DEĞER	N'İJ	NİJ-N'İJ	(NİJ-N'İJ) ²	(NİJ-N'İJ) ² / N'İJ
7		12,08		- 5,0842105	25,8491967	2,1390886
10		7,07		2,9263158	8,5633241	1,2105890
8		5,89		2,1052632	4,4321330	0,7518797
3		1,77		1,2315789	1,5167867	0,8577068
0		1,18		- 1,1789474	1,3899169	1,1789474
18		16,40		1,6000000	2,5600000	0,1560976
9		9,60		- 0,6000000	0,3600000	0,0375000
6		8,00		- 2,0000000	4,0000000	0,5000000
1		2,40		- 1,4000000	1,9600000	0,8166667
0		1,60		- 1,6000000	2,5600000	1,6000000
5		6,04		- 1,0421053	1,0859834	0,1797359
1		3,54		- 2,5368421	6,4355679	1,8195802
6		2,95		3,0526316	9,3185596	3,1616541
2		0,88		1,1157895	1,2449861	1,4080201
0		0,59		- 0,5894737	0,3474792	0,5894737
7		3,45		3,5473684	12,5838227	3,6447047
1		2,02		- 1,0210526	1,0425485	0,5158443
0		1,68		- 1,6842105	2,8365651	1,6842105
0		0,51		- 0,5052632	0,2552909	0,5052632
0		0,34		- 0,3368421	0,1134626	0,3368421
4		3,02		0,9789474	0,9583380	0,3172199
3		1,77		1,2315789	1,5167867	0,8577068
0		1,47		- 1,4736842	2,1717452	1,4736842
0		0,44		- 0,4421053	0,1954571	0,4421053
0		0,29		- 0,2947368	0,0868698	0,2947368

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 26,48

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($26,48 > 26,30$) olduğundan H_{018} hipotezi red, H_{118} hipotezi kabul edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, çalışanların motive edilmesinde, iş tatmini tekniğinin kullanılması ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

5.12.1.19. H₀₁₉ Hipotezinin Test Edilmesi

H₀₁₉: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, iç müşterilere yüklenen sorumluluk duygusu ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

H₁₁₉: Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, iç müşterilere yüklenen sorumluluk duygusu ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki vardır.

Bu hipotezin testi, araştırmanın EK-1'de sunulan anket formundaki 68. 69. 70. 71. 72. 73. ve 74. sorulara, Değirmendere Belediyesi çalışanlarının vermiş oldukları cevaplara istinaden yapılmıştır. Bu sorulara alınan cevaplara ilişkin bilgiler Tablo 31'de sunulmuştur.

Test İstatistiği : Ki-Kare

Önem Derecesi : % 95

Tablo 31

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında, İç Müşterilere Yüklenen Sorumluluk Duygusu İle Belediyedeki İç Müşterilerin Memnuniyetlerinin Artıp Artmaması Arasındaki ilişki

	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İLKOKUL	14 17,69	12 11,65	3 3,88	7 3,45	5 4,32	41
ORTAOKUL	11 10,36	7 6,82	2 2,27	1 2,02	3 2,53	24
LİSE	12 8,63	4 5,68	2 1,89	0 1,68	2 2,11	20
ÖN LİSANS	1 2,59	3 1,71	2 0,57	0 0,51	0 0,63	6
LİSANS	3 1,73	1 1,14	0 0,38	0 0,34	0 0,42	4
TOPLAM	41	27	9	8	10	95

GÖZLENEN DEĞER N _{ij}	BEKLENEN DEĞER N _{ij}	N _{ij} -N _{ij}	(N _{ij} -N _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N_{ij})^2}{N_{ij}}$
14	17,69	- 3,6947368	13,6510803	0,7714769
11	10,36	0,6421053	0,4122992	0,0398053
12	8,63	3,3684211	11,3462604	1,3145058
1	2,59	- 1,5894737	2,5264266	0,9756525
3	1,73	1,2736842	1,6222715	0,9397304
12	11,65	0,3473684	0,1206648	0,0103552
7	6,82	0,1789474	0,0320222	0,0046946
4	5,68	- 1,6842105	2,8365651	0,4990253
3	1,71	1,2947368	1,6763435	0,9830409
0	1,14	- 1,1368421	1,2924100	1,1368421
3	3,88	- 0,8842105	0,7818283	0,2012837
2	2,27	- 0,2736842	0,0749030	0,0329435
2	1,89	0,1052632	0,0110803	0,0058480
2	0,57	1,4315789	2,0494183	3,6054581
0	0,38	- 0,3789474	0,1436011	0,3789474
7	3,45	3,5473684	12,5838227	3,6447047
1	2,02	- 1,0210526	1,0425485	0,5158443
0	1,68	- 1,6842105	2,8365651	1,6842105
0	0,51	- 0,5052632	0,2552909	0,5052632
0	0,34	- 0,3368421	0,1134626	0,3368421
5	4,32	0,6842105	0,4681440	0,1084724
3	2,53	0,4736842	0,2243767	0,0888158
2	2,11	- 0,1052632	0,0110803	0,0052632
0	0,63	- 0,6315789	0,3988920	0,6315789
0	0,42	- 0,4210526	0,1772853	0,4210526

Hesaplanan Ki-Kare Değeri : 18,84

Serbestlik Derecesi : 16

Güven Aralığı : %5

Ki-Kare Tablo Değeri : 26,30

Hesaplanan Değer Tablo Değerinden büyük ($18,84 < 26,30$) olduğundan H_{019} hipotezi kabul, H_{119} hipotezi red edilir. Bundan dolayı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kapsamında, iç müşterilere yüklenen sorumluluk duygusu ile belediyedeki iç müşterilerin memnuniyetlerinin artıp artmaması arasında bir ilişki yoktur.

5.12.2. Elde Edilen Bulguların Genel Bir Değerlendirmesi

Tablo 32
Hipotez Testlerinin Toplu Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	%95 ÖNEM DÜZEYİNDEKİ İLİŞKİ
TKY Uygulamaları	İç Müşterilerin Çalışma Arzusu	VARDIR
Çalışma Ortamının Düzeltilmesi	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
İletişimin Artması	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Grup Şeklinde Çalışma Ortamı Sağlanması	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Mesleki ve Kişisel Gelişme	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Fırsat Eşitliği Ve Adil Bir Yönetim	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Kariyer Geliştirme ve Bilgi Edinme İmkanları	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	YOKTUR
Full Yetki ve Sıfır Hiyerarşi	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Tam Katılım	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Ödül ve Takdir Sistemi	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Yönetimin Liderliği	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	YOKTUR
İç Müşteri Fikirlerinin Alınması	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	YOKTUR
Yönetim Anlayışındaki Değişim	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	YOKTUR
Sosyal İmkanlar	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Çalışanların Sağlığı ve İş Güvenliği	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
İş Güvencesinin Sağlanması	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Özlük Haklarının Tam ve Zamanında Sağlanması	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	YOKTUR
İş Tatmini İle Motivasyon	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	VARDIR
Yüklenen Sorumluluk Duygusu	İç Müşterilerin Mumununiyetlerinin Artıp Artmaması	YOKTUR

Değirmendere Belediyesinde uygulanan anket çalışması ve gözlemlerimden tesbit ettiğim verilere göre, TKY çalışmalarının Değirmendere Belediyesinde çalışan İşgörenlere (İç Müşterilere) sağladığı faydalar şöyle özetlenebilir.

- Garaj ve belediye binaları, bünyesinde uygulanan 5 S çalışmaları neticesinde, daha düzenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmış,
- Daha etkin ve verimli çalışma ortamı sonucunda, işgücü verimliliğinin artması ve dolayısı ile emekli olan personelin yerine yenisinin alınmaması uygulaması neticesinde, personel giderlerinin bütçedeki payında % 51 den % 40'a düşme sağlanmış, böylece aradaki fark personele ücret iyileştirilmesi şeklinde yansıtılmıştır,
- İş planlarının yapılıp, uyulmasında daha duyarlı olunmasıyla, neyin ne zaman yapılacağı konusunun açık olması neticesinde, personelin geleceğe dönük plan yapmasında daha rahat olması sağlanmış,
- Eğitimler ile personele yazışma kuralları öğretilmiş ve yazışmalara standartlaşma getirilmiş,
- Belediye insan kaynakları personel yönetiminin, "adama göre iş değil, işe göre nitelikli adam" felsefesini benimsemesi ile daha nitelikli personel alımına geçilmiş,
- Personelin % 40'ının kalite çemberi çalışmalarına katılması ile, personelde aidiyet duygusunun gelişmesi sağlamış,
- Sorunların ve çözüm yollarının görüşüldüğü, her gün aksatılmadan saat 16.30'da yapılan, daire amirleri toplantısı ile personel sorunlarının çözümünde hızlı müdahale olanakları sağlanmış,
- Eğitimler sayesinde, personel bilincinin artması ile personelin kendine güven duygusu gelişmiş, böylece motivasyonunun artması sağlanmış,
- Açık yönlü iletişimle, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışının kesintiye uğramadan oluşturulması sağlanmış,
- Grup çalışmaları bilincinin verilmesi ile personel arasındaki dayanışmaların artması sağlanmış,
- Personelin insiyatif kullanmasında artış sağlanmış,
- Ödül ve takdir sistemlerinin yerleşmesi ile personel motivasyonunun artması sağlanmıştır.

SONUÇ

Yerel yönetimlerden belediyeler sürekli büyümekte ve karmaşıklaşmakta, fakat bunun tam tersine performansları ise görece olarak sürekli düşmektedir. Bu da zamanla; yapı, süreç ve personel ile ilgili bir çok problemi beraberinde getirmektedir. Belediyelerin bu sorunlar yumağından kurtulabilmesi için yeni teknolojileri sisteme kazandırarak yönetim ve halkla ilişkilerde değişimler ve yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni felsefe ve yaklaşımlar ışığında, yeniden yapılanmaya gitmesi bir zorunluluktur. Yeni felsefe ve ilkeleriyle, özel veya kamu, dünyanın pek çok yerinde yaygın olarak uygulanmaya başlanarak teorik olmaktan çıkmış olan TKY'nin, ülkemiz yerel yönetimlerinde de bir an önce uygulama girişimlerinin yaygınlaştırılması kaçınılmazdır.

TKY, takım çalışmasını, yaratıcılığı ve sorun çözmeyi teşvik eder. Bunların yerine getirilebilmesi için de personelin inisiyatif kullanabilmesi önem taşır. Değirmendere Belediyesindeki örgüt yapısının, inisiyatif kullanabilme ile ilgili anket sorularına verdikleri cevaplarda, % 65 gibi bir oranının kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarını işaretlemeleri, bu yönden iyi bir durumda olduklarını göstermektedir. Yapılan Ki-Kare testi ile personelin mezun olduğu okul ile sıfır hiyerarşi ve full yetki kullanımının personel memnuniyetine etkisi arasındaki ilişki, % 95 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Ancak anket sonuçlarından anlaşıldığına göre, yönetim kademesindeki yöneticilerin, yetki devrinin örgütsel yeterlilik açısından bir eksiklik olarak değerlendirilebileceğini düşünmeleri, onları yetki devrinin alt kademelere yeteri kadar yapıldığı inancına yönlendirmiştir. Halbuki, TKY'de nihayi nokta full yetki ile sıfır hiyerarşidir.

TKY , Batı Yönetim Anlayışında olduğu gibi, personel arasındaki rekabetin teşvik edilmesi yerine, personelin arasında işbirliğinin teşvik edilmesini öngörür. Değirmendere Belediyesindeki örgüt yapısının, personel arasındaki işbirliğinin teşvik edilmesi ile ilgili anket sorularına verdikleri cevaplarda, % 68 gibi bir oranının kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarını işaretlemeleri, bu yönüyle de örgütün iyi bir durumda olduğunu göstermektedir. Yapılan Ki-Kare testi ile

personelin mezun olduğu okul ile grup şeklinde çalışma ortamının sağlanmasının personel memnuniyetine etkisi arasındaki ilişki, % 95 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Anket sorularına toplamda % 22'lik katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevaplarının, alt kademe ve mezuniyetleri ilköğretim olanlardan gelmesi, grup çalışması ve katılımcılık etkinliklerinin halihazır tabana yayılmadığı izlenimi uyandırmaktadır.

TKY'de çalışanlar, örgütün genel amaçlarına yapmış oldukları katkılara göre değerlendirilir ve başarılarına göre de ödüllendirilir. Ancak kişilerin inisiyatif kullanmasının engellenmemesi için küçük çaplı başarısızlık durumlarında hemen cezalandırma yoluna gidilmez. Bu bağlamda Değirmendere Belediyesi'ndeki değerlendirme ve ödül sistemi ile ilgili anket sorularına verilen cevaplarda değerlendirmede %52, Ödüllendirmede % 75 kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarının işaretlenmesi, değerlendirme yönünden örgüt yapısında yetersizlikler bulunduğu, bunun yanısıra ödüllendirme konusunda ise üst yönetimin olumlu çalışmalar sergilediği görülmektedir. Yapılan Ki-Kare testi ile personelin mezun olduğu okul ile değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin, tam olarak oturtulmasının personel memnuniyetine etkisi arasındaki ilişki, % 95 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Örgütün amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşması, ancak bilgi akışının ve iletişimin sağlıklı bir yapıya sahip olmasıyla mümkündür. Değirmendere Belediyesi'nde iletişim sisteminin mevcut durumunu ortaya koyabilmek için yönetici-personel ve personel-personel iletişimi incelenmiş ve yapılan Ki-Kare testide personelin mezun olduğu okul ile dikey ve yatay iletişimin sağlanmasının personel memnuniyetine etkisi arasındaki ilişki, % 95 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Yapılan gözlem ve ikili görüşmeler ile anket sonuçlarından, Değirmendere Belediyesi'nde yukarıdan aşağıya olan iletişimin yeterli olmasına karşılık, aşağıdan yukarıya olan dikey iletişimin zayıf olduğu ve bu konuda personelin iletişim yollarını kullanamadıkları sonucu elde edilmiştir. Yönetici-personel

ilişkilerini belirlemede, personelin kendi sorunlarıyla ilgilenen yöneticileri benimsedikleri görüşü ağırlık kazanmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların problemleriyle ilgilenmeleri, onlarla kaynaşmalarını sağlayacaktır. Bu da, personelin topyekün katılımını, çalışma ortamında iç huzuru ve güven ortamını sağlayacağından, belediye örgütünün bir bütün olarak amaçlarına ulaşmasını destekleyen bir faktör olacaktır.

TKY'de, motivasyon unsuru olarak paradan başka sosyal değerlere haiz; takdir edilme, ödül, çalışma ortamında huzur vb. gibi faktörlere önem verilir. Değirmendere Belediyesi'ndeki anket sonuçlarından hareketle yapılan Ki-Kare testinde, personelin mezun olduğu okul ile motivasyon araçları ve ücretin personel memnuniyetine etkisi arasındaki ilişki, % 95 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur.

Değirmendere Belediyesi'nde, diğer motivasyon araçlarının etkin kullanılmasıyla ilgili sorulara, iç müşterilerin toplamda % 64,5 gibi bir oranının kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şıklarını işaretlemeleri, bununla beraber ücret ve özlük haklarının kesintisiz sağlanmasına ilişkin sorulara ise % 55,4 katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şıklarını işaretlemeleri dikkat çekicidir. Bu konuda Değirmendere Belediyesi üst yöneticilerinden alınan bilgiye göre, anketin yapıldığı tarihte ve birkaç ay öncesinde merkezi yönetimin ödenekleri kısımasıyla parasal darboğaz yaşandığından, bu etkileşimle cevapların olumsuz çıktığı değerlendirilmektedir.

Çalışan personelin, belki de ailesi ile geçirdikleri zamandan daha fazlasını, işyerinde geçirdikleri bir gerçektir. Dolayısıyla TKY'de, işyeri de bir nevi aile gibi addedilerek, kişilerin işle ilgili ve diğer sorunlarıyla, ailenin birer ferdi gibi ilgilenilir. Böyle bir işyerinde çalışanlar ise gönüllü olarak fazla mesai yapmakta, hatta yıllık izinlerinin bile önemli bir bölümünü kullanmamaktadırlar.

Bu verilerin ışığında çalışanların soyut şeylerden daha ziyade somut şeylere, ahlaki ve sosyal değerlerden daha çok, parasal olarak ifade edilebilecek faktörlere önem verdikleri söylenebilir. Bunun temel nedenini ise Türk Kamu Yönetimindeki memur ücretlerinin asgari geçim düzeyinde olmasına ve çalışma

koşullarının yetersizliğine bağlamak mümkündür.

Değirmendere Belediyesi'nin TKY uygulamasında başarıyla devam edebilmesi için örgüt içi personel bütünleşmesini ve çalışanların kurumlarına bağlılığının sağlanması noktasında bu faktörleri dikkate almaları gerekir. Katılımcıların belirtmiş oldukları görüşlere göre parasal sorunların çözümlenmesi durumunda diğer faktörlerin TKY uygulaması açısından sorun olmayacağı söylenebilir .

Şimdi bütün bunların ışığında; diğer yerel yönetimlere de örnek teşkil edebilecek olan Değirmendere Belediyesi'nde yapılan araştırma ile, TKY uygulamayan 2 belediyede yaptığım gözlemler sonucu, genel anlamda TKY'nin yerel yönetimlerden belediyelerde uygulanabilirliği noktasında bazı olumlu ve olumsuz yönler tespit edilmiştir. TKY'nin belediyelerde uygulanmasını güçleştirecek temel sorunlar ile, TKY'nin belediyelerde uygulanabilirliğini kolaylaştıran ve destekleyen unsurlar ana hatlarıyla maddeler halinde aşağıda toplanmıştır .

Yerel Yönetimlerde TKY' nin Uygulanabilirliği Açısından Uygulamada Karşılaşılan Temel Sorunlar;

Elde edilen bulgular ve edinilen izlenimlere göre TKY'nin belediyelere uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şu şekilde sıralanabilir.

- 1- Yöneticilerin politik olarak ve sık sık değiştirilmesi, üst yönetimin desteğini, istikrarını ve uzun vadeli kararların alınıp uygulanmasını engellemektedir. Bu da uzun vadede örgüte tam anlamıyla yerleşeceği bilinen TKY için olumsuz bir unsurdur.
- 2- Kurum çalışanlarının yönetim kararlarına katılım ve etkisi çok yetersiz bir düzeyde olduğundan, hem kurum kişilerin bireysel tecrübelerinden ve yaratıcılıklarından tam olarak faydalanamamakta, hem de kişiler işlerini benimseyip kurumlarıyla bütünleşememektedir.
- 3- Alt kademe personele yeterince inisiyatif verilerek sıfır hiyerarşi noktasına inilmemekte, full yetki devri de sınırlı olarak yapılmaktadır. Bu da bir yandan kırtasiyeciliği arttırırken diğer yandan kişilerin örgüte katkısını azaltmaktadır

- 4- Ödüllendirmeler çalışanların başarılarına göre değil, genelde politik olmaktadır. Başarılarının karşılığını göremeyenler de tekrar başarılı olabilmek için bir neden görmemekte ve bir nevi verimsiz çalışma düzeninin devamı desteklenmektedir .
- 5- Personel, dış müşteri olan vatandaş ile ilişkilerinde samimi bir hava içinde değil, daha çok resmi ve yüzeysel davranışlar içinde bulunmaktadır. Özellikle alt kademe personelin vatandaşın istek ve sorunlarına karşı geçiştirici bir tavır içinde olması, yerel yönetimlerle ilgili şikayetleri daha da artırmaktadır.
- 6- Süreç geliştirme Timlerinin, çalışma prensipleri konusunda eğitim seviyesinin çok düşük olması dolayısıyla, takım çalışmasının teknik yönleri yeterince bilinmemektedir.
- 7- Personel eğitiminin gerekliliği bilinmekte ancak, eğitim programları hem nitelik hem de nicelik yönünden çok yetersiz bir düzeyde bulunmaktadır. Niteliksiz personelin, örgütü niteliğe (kaliteye) taşıması beklenemez.
- 8- Kişileri en fazla motive eden unsur olarak para görülmekte ve personelin kuruluşa bağlılığını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Kişilerin, maddi sorunlarının çözülmemesi, kurumunu ikinci bir aile gibi görmesini engellemektedir.
- 9- Personelin büyük çoğunluğu kurumuyla bütünleşmemiştir. İşini ve işyerini benimsemeyen kişiler, işin gereklerini değil mevzuatın, bürokrasinin belirttiklerini yerine getirmeye çalışacak, bu da hem kırtasiyeciliği arttıracak hem de süreçlerin verimsiz olarak işleminin devamlılığını sağlayacaktır .
- 10- Kurumda güven ortamı olmadığından çalışanlar görüşlerini açıklamaktan oldukça fazla çekinmektedirler .
- 11- Yasal engellerin bulunmasından dolayı, seçimle gelen yerel yönetimlerin, maddi kaynak ve nitelikli personelin işe alınması/yetiştirilmesi konularındaki etkinliğini azaltmaktadır.

Yerel Yönetimlerde TKY Açısından Uygulanabilirliğini Kolaylaştıran ve Destekleyen Unsurlar;

Elde edilen bulgular ve edinilen izlenimlere göre, TKY'nin belediyelere uygulanabilirliğini kolaylaştıran ve destekleyen unsurlar ise şu şekilde belirtilebilir;

- 1- Kalitenin, standartlara uygunluk ve ihtiyaçları karşılama olarak doğru bir şekilde anlaşılması, kişilerin kaliteye olumlu bir yönde aşına olduklarını göstermekte olup bireylerin kalitesinden, süreçlerin kalitesine kadar her nokta ve hususta kaliteyi vurgulayan TKY'nin benimsenmesinde kolaylık sağlayacaktır.
- 2- Yöneticilerin, vatandaşın taleplerine karşı çok duyarlı oldukları ve belediye politikalarının da bu doğrultuda oluşturulduğu görülmektedir. Müşteri odaklı örgüt ve yönetici de TKY'nin önemle üzerinde durduğu konulardandır.
- 3- Çalışanlar arasında, kişilerin enerjisini birbirleriyle mücadelede tüketen rekabet yerine, herbir bireyin ayrı çaba ve yaratıcılıklarının bütünleştirildiği işbirliği anlayışı teşvik edilmekte ve kabul görmektedir.
- 4- Kısa dönemli sonuçlar yerine, süreçlere, işlerin nasıl yapıldığına, daha çok önem verilmekte ve personel de sonuçta neler elde ettiğinden, daha çok nasıl yaptığına göre değerlendirilmektedir.
- 5- Niteliğin, niceliğin önemli ve öncelikli olması gerektiği büyük ölçüde kabul edilmektedir.
- 6- Personelin, örgütün genel amaçları çerçevesinde ve bütünün bir parçası gibi çalışması gerektiği kabul edilmektedir .
- 7- Yöneticiler personeli daha çok çalışkanlık, verimlilik, insan ilişkileri- çevresiyle uyum, görevini zamanında yapma ve yaratıcılık gibi objektif faktörlere göre değerlendirmektedir.
- 8- Belediyede ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim, önemli ölçüde sürekli ve hızlı yapılmaktadır .
- 9- Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunları ile önemli ölçüde ilgilenmekte ve onlara yol göstermektedir .
- 10- Yöneticilerin karar verme esnasında, öncelikli olarak işin gereklerini düşündükleri görülmektedir .
- 11- Yöneticilerin politik olarak atandığı kabul edilmekte, ancak bunu işbirliği

içinde olabilecekleri kendi takımını oluşturup, daha etkin bir şekilde çalışabilmenin gerekçesi olarak gösterilmektedir .

- 12- İşlerin yapılmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde, bilimsel teknik ve yöntemlerin kullanılma düzeyi iyi bir durumdadır .
- 13- Sadece örgütün varlıkları için yapılan harcamalar yatırım olarak görülmemekte, personelin eğitimi için yapılan harcamalar da, masraf değil bir yatırım olarak değerlendirilmektedir .
- 14- İş sırasında yapılan denetim ağırlıklı olarak kullanılan denetim sistemidir. Diğer yandan, TKY'de önceden önlemeye yönelik denetim sistemi ağırlıklı olarak önerilen denetim sistemidir .
- 15- Herşeyin değişken olduğu günümüzde tüm işlev ve süreçlerin sürekli geliştirilmesi gerektiği görüşü, tüm personel arasında yaygın olarak kabul görmektedir.
- 16- Kurumda mevcut olan katılım düzeyinin yetersizliği, inisiyatif verilmemesi ve yetki devrinin yapılmaması, başarıya göre ödüllendirmenin olmayışı gibi unsurlar sorun olarak algılanmakta, ancak çözümlenmesi gerektiği ve faydaları kabul edilmektedir.

Her ne kadar yerel yönetimlerden belediyelerde, TKY uygulaması için engel olarak addedilen sorunlar mevcut olsa da, uygulamayı destekleyen unsurlar ve çalışanların TKY ilkelerini kabul etmeye büyük eğilim göstermeleri dikkate alındığında; bu yaklaşımın belediyelerde uygulanmasında ciddi problemler çıkarmayacağı ortadadır. Bu gibi hususları gerekçe göstererek uygulamadan vazgeçmek mümkün değildir. Kaldı ki, TKY'nin çalışanların katılımı, takım çalışması, sürekli gelişme, değişimi içselleştirme, kalite kültürünün yaratılması, insana önem ve öncelik verme vb. gibi bir çok ilkesinin, yeni uygulama araçlarıyla birlikte beşinci bölümün sonunda da belirtildiği gibi belediye yönetimine ve belediye iç müşterisine getireceği faydalar, herkes tarafından kabul edilmektedir.

ÖNERİLER

Yukarıda söz ettiğimiz hatalar, büyük ölçüde bilgi eksikliğinden, bilgi eksikliği de "Kalite" olayının ülke çapında ve bilinçli bir şekilde ele alınmamasından kaynaklanmaktadır. Oysa Türkiye'nin gelecekte ekonomik bir güç olması hedefine, ancak ve ancak kalitenin bir yaşam biçimi haline getirilmesiyle ulaşılabilir. Bu ise Kaliteye sahip çıkarak gerçekleşebilir.

Bugün Türkiye'de (KALDER, TSE, MPM, MESS, TÜSİAD, KOSGEB, Üniversiteler; Özel Danışmanlık firmaları vb.) birçok kesim ve kurum kalite ile ilgili eğitimler yapmakta, danışmanlık hizmetleri sunmaktadırlar. Fakat hiç birinin bir diğeri ile ilişkisi yoktur. TÜSİAD ve KALDER'in ortaklaşa gerçekleştirdikleri başarılı firmalara Kalite Ödülü vermeyi de kapsayan faaliyetleri olumludur. Ancak yeterli değildir. Her biri olayın bir ucunu yakalamış ve adeta dokunduğu organı algılayarak fili tanımlayan körler ordusu gibi, kendi amaçları doğrultusunda faaliyetler sürdürmektedirler.

Tekerleği yeniden icat etmenin bir anlamı yoktur. O halde ne yapılmalıdır? Sanırım önce Japonya'nın 1950'li yıllarda "Japon Malı Tapon Malı" özdeyişimizle tanımlanan noktadan, bugünün rekabet ortamındaki zirveye nasıl ulaştığına bakmak gerekir. Kuşkusuz bu konuda söylenecek ve örnek alınacak çok şey bulunmaktadır ve bunlar bilinmektedir de. Fakat bence Japonya'daki Kalite bilinçlenmesine etki yapan en önemli etken, 1946 yılında kurulan ve halen aynı etkinlikle faaliyetlerini sürdüren JUSE (Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği)'nin bu olaya ülke çapında sahip çıkmasıdır. Japonya'da JUSE tarafından sürdürülen faaliyetler içinde en önemlilerinden birisi ise, her yıl gerçekleştirilen "Kalite Ayı" kutlamalarıdır. Bu ay süresince medyada, her kesimde, her yerde sadece kalite konuşulur. Böylece, Kalite ve Sürekli Gelişme bir yaşam felsefesi olarak evlerin içine kadar girmiştir. Bizimde, evlerimizdeki havada dahi, kalite felsefesini koklamadan, TKY'yi ülke çapında oturtmamız çok zordur.

O halde ilk olarak yapılması gereken iş bellidir. Önce bir sahip bulmak gerekir. Hiç vakit geçirmeden, örneğin Sanayi veya Devlet Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan ve Kaliteden sorumlu bir organ oluşturulmalıdır. Bu organ şu anda Kalite

ile ilgili faaliyetler yapan tüm kurumların temsilcilerinden ve endüstriden seçilmiş kişilerden oluşturulabilir. Misyonu; "Hizmet ve Ürünlerde Kalite'nin ve sürekli gelişmenin önderliğini yapmak, bu amaçla ülke çapında sürdürülecek tüm faaliyetlerde hedefler belirlemek ve koordinasyonu sağlamak" olarak tanımlanabilir. İlk faaliyeti ise yanlışlıkları ve çarpıklıkları düzeltecek, kontrol mekanizmaları kurmak, ülke çapında düzenlenecek bir eğitim ve tanıtım kampanyası hazırlayarak, Kalite'yi hayatımızın bir parçası haline getirmek olmalıdır.

Belki bundanda önce kamu ve özel kesimlerin kalite felsefesini bünyelerine katmalarını engelleyici veya zorlaştırıcı yasal düzenlemelerin, hukuk sistemimizden temizlenmesi için siyasi partilere yasa tekliflerinde bulunup, yasalaşmasının takipçisi olunabilir.

Daha sonra ise kalite ayı düzenlenerek, bu ayda kalite faaliyetleri yapıp toplum tarafından bu felsefenin kabul görmesi için, örneğin sektörler arası "kalite öncüleri" adı altında yarışmalar düzenlenebilir.

EK-1

DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FAALİYET TAKVİMİ²⁰³

1. 17.11.1994 TKY çalışmalarında yardımcı olmaları için BRİSA A.Ş.'den destek istendi.
2. 15.12.1994 BRİSA'dan Tuğrul ÇELEBİ ve Fahri ÖZOK Daire Amirleri ve Fen İşleri personeline 2 saatlik PUKÖ eğitimi verildi.
3. 10.02.1995 Başkanlık Toplam Kalite Danışmanı Ayşe GÖKÇÜMEN göreve başladı.
4. 16.02.1995 BRİSA'da toplantı.
5. 20.02.1995 İlkelerin belirlenmesi ve Pazartesi toplantılarının başlatılması.
6. 21.02.1995 İlkeler son haliyle belirlendi.
7. 22.05.1995 İlkelerin İdari ve Fen İşleri personeline duyurulması.
8. 23.05.1995 İlkelerin diğer personele duyurulması.
9. 08.03.1995 TKY tanıtım eğitimi I.Grup 2 saat – II.Grup 2 saat.
10. 09.03.1995 TKY tanıtım eğitimi I.Grup 2 saat – II.Grup 2 saat.
11. 10.03.1995 BRİSA'da toplantı.
12. 14.03.1995 İpek Kağıt sunumları. Ertuğrul AKALIN katıldı.
13. 15.03.1995 TKY eğitimi I.Grup 2 saat – II.Grup 2 saat.
14. 22.03.1995 Kademe Amirliğinde oluşturulan gruba 5 S eğitimi 2 saat.
15. 23.03.1995 TKY tanıtım eğitimi III.Grup 2 saat.
16. 27.03.1995 KalDer'den sipariş edilen kitaplar geldi.
17. 29.03.1995 TKY eğitimi III.Grup 2 saat.
18. 29.03.1995 Ertuğrul AKALIN KalDer'e üye oldu.
19. 03.04.1995 Rehberler atandı.

²⁰³ Değirmendere Belediyesi, Toplam Kalite Yönetimi Çalışma Kayıtları.

20. 04.04.1995 Rehberlere eğitim 2 saat.
21. 05.04.1995 İpek Kağıt 5 S uygulamasını görmek üzere ziyaret edildi. 11 kişi.
22. 06.04.1995 Rehberlere eğitim 2 saat.
23. 10.04.1995 TKK toplantısı.
24. 10.04.1995 Rehberlere eğitim 2 saat.
25. 14.04.1995 Rehber ve alan sorumluları 5 S eğitimine katıldı.
26. 18.04.1995 4 kişi İpek Kağıt'ta 5 S eğitimine gitti.
27. 18.04.1995 TKY çalışmaları hakkında Meclis Üyelerine bilgi verildi.
28. 19.04.1995 BRİSA'dan Ali Rıza ORÇUNUS ve Tuğrul ÇELEBİ Belediyemize gelerek TK çalışmaları hakkında bilgi aldı.
29. 24.04.1995 Görev Tanım Grubu çalışmalarına başladı.
30. 25.04.1995 BRİSA 5 S uygulamalarını görmek üzere 6 kişi BRİSA'yı ziyaret etti.
31. 02.05.1995 Toplam Kalite Yönetimi konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalar ve önümüzdeki günlerde gerçekleştirilmesi planlanan projelerle ilgili olarak personele bilgi vermek amacıyla Bilgilendirme Toplantısı yapıldı.
32. 15/16/17.05 Rehberlere çember eğitimi BRİSA tarafından verildi.
.1995
33. 18.05.1995 Otobüslerde çalışan biletçilerle ilgili grup çalışması başladı.
34. 25.05.1995 TKK toplantısı.
35. 25.05.1995 Çalışma grupları oluşturulmaya başlandı.
36. 29.06.1995 Festival organizasyonu ile ilgili grup çalışması başladı.
37. 01.07.1995 Görev Tanım Grubu çalışmalarını tamamlayarak yönetime sunuşunu yaptı.
38. 12.07.1995 Gökkuşuğu 1 ve Gökkuşuğu 2 grupları Festival ve Sempozyum organizasyonu ve Güvenlik önlemleri konulu çalışmaları ile ilgili ön sunumlarını yaptı.
39. 20.07.1995 Rehberlere ve TKK üyelerine "Kalite Ödülü Kriterleri" konulu eğitim verildi. 4 saat.
40. 25.07.1995 Rehberlere ve TKK üyelerine "Kalite Ödülü Kriterleri" konulu eğitim verildi. 4 saat.

41. 16.08.1995 Gökkuşığı 1 ve Gökkuşığı 2 grupları "Festival ve Sempozyum organizasyonu" ve "Festival ve Sempozyum Güvenlik önlemleri" konulu çalışmalarının sunumunu yaptılar.
42. 28.08.1995 İyileştirmelerle ilgili çalışma yapmak üzere KARDELEN grubu kuruldu.
43. 16.09.1995 İpek Kağıt Genel Müdürü Baki GÖKÇÜMEN tarafından, TKK üyelerine İnsan Kaynakları konulu eğitim verildi.
44. 28.09.1995 TK konusunda bilgi vermek üzere Halıdere Belediyesi ziyaret edildi.
45. 03.10.1995 1996 yılı yatırım programlarını görüşmek üzere TKK toplandı.
46. 03.10.1995 Halıdere Belediyesinde 5 S eğitimi verildi. 1 saat
47. 09.10.1995 Halıdere Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğünde örnek 5 S uygulaması başlatıldı.
48. 10.10.1995 1 Kasım 1995 BRİSA sunum gününe katılacak olan Gökkuşığı 2 grubunun çalışmalarının gözden geçirilmesi ve Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN'ın Ulusal Kalite Kongresinde sunacağı bildiri ile ilgili olarak BRİSA'da toplantı yapıldı. (T.ÇELEBİ, S.İŞLER, E.AKALIN, A.GÖKÇÜMEN, L.İNAM, Gökkuşığı 2)
49. 12.10.1995 Belediye telefonlarının kullanma standartlarının belirlenmesi amacıyla Grup Telekom kuruldu.
50. 17.10.1995 Güler Sabancı Sitesi sakinleriyle toplantı yapıldı.
51. 01.11.1995 BRİSA 5.İyileştirme Konferansı'nda Gökkuşığı 2 Grubu sunum yaptı.
52. 08.11.1995 TÜSİAD/KalDer 5.Ulusal Kalite Kongresi'nde Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından bildiri sunuldu.
53. 20.11.1995 TKK üyeleri ve rehberlerine "Kalite Ödülü Kriterleri ve Yorumlanması" konularında eğitim verildi. 3 saat.
54. 22.11.1995 TKK üyeleri ve rehberlerine "Kalite Ödülü Kriterleri ve Yorumlanması" konulu eğitim verildi. 3 saat.
55. 29.11.1995 Good-Year Körfez Sitesinde, site sakinlerinin taleplerini belirlemek ve Belediye çalışmaları ile ilgili bilgi vermek üzere toplantı gerçekleştirildi.
56. 10.01.1996 Kurtuluş Sitesinde, site sakinlerinin taleplerini belirlemek ve Belediye çalışmaları ile ilgili bilgi vermek üzere toplantı

gerçekleştirildi.

57. 23.01.1996 Rehberlere "Grup Çalışma Programı" konul eğitim Ayşe GÖKÇÜMEN tarafından verildi. 2 saat.
58. 25.01.1996 Toplam 10 adet yeni çalışma grubu konularını belirleyerek çalışmalarına başladı.
59. 29.01.1996 Beldemizde İmarla ilgili sorunların tartışılması ve yeni uygulamalar hakkında bilgi verilmesi amacıyla Müteahhitler ve Teknik Uygulama sorumluları ile toplantı düzenlendi.
60. 30.01.1996 Ervatan Sitesinde, site sakinlerinin talepleri ve Belediye çalışmaları ile ilgili bilgi verilmesi amacıyla toplantı düzenlendi.
61. 08.02.1996 Henry Ford Avrupa Koruma Ödülleri Yarışması'na Tarih, Sanat ve Kültür Mirası kategorisinde "Eski Yalı Mahallesi Güzel Sanatlar Parkı Düzenlenmesi" ile başvuruldu.
62. 06.03.1996 PAKSAN Genel Müdürü Kamil BOLAT tarafından, rehberlere ve Daire Müdürlerine "Süreç Yönetimi" konulu eğitim verildi. 4 saat.
63. 06.03.1996 1996 yılında Belediye tarafından düzenlenecek Kültürel etkinliklere katılımların sağlanması amacıyla belde de bulunan Demokratik Kitle Örgütlerinin yöneticilerin ile toplantı gerçekleştirildi.
64. 20.03.1996 Demokratik Kitle Örgütleri ile ikinci toplantı gerçekleştirildi.
65. 25.03.1996 Toplam Kalite Kurulu toplanarak, çalışma gruplarının ön sunularını değerlendirdi.
66. 10.04.1996 Henry Ford Avrupa Koruma Ödülleri Türkiye Etabı Jüri kararı açıklandı. Değirmendere Belediyesi toplam 43 proje içinden "Eski Yalı Mahallesi Güzel Sanatlar Parkı Düzenlemesi" projesi ile ikinci seçildi.
67. 18.04.1996 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN, Kocaeli Yüksek Öğrenim Derneği tarafından düzenlenen konferansta Eski Yalı Projesi ile ilgili açıklamalarda bulundu.
68. 07.05.1996 Henry Ford Avrupa Koruma ödül töreni Otosan A.Ş.'de yapıldı. Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN'a İkincilik Ödülü Jüri Üyesi Ediz HUN tarafından verildi.
69. 13.05.1996 25 Ocak 1996'da çalışmalarına başlayan 10 adet gruptan 5'i daha sunumlarını gerçekleştirdi.
70. 13.05.1996 Ergüder Sitesinde, site sakinlerinin taleplerini belirlemek ve Belediye çalışmaları hakkında bilgi vermek üzere toplantı yapıldı.

71. 22.05.1996 25 Ocak 1996'da çalışmalarına başlayan 10 adet gruptan 3'ü daha sunumlarını gerçekleştirdi.
72. 19.06.1996 ODTÜ Mezunları Derneği Kocaeli Şubesi tarafından düzenlenen TKY konulu konferansta Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN ve Belediye Meclis Üyesi Ayla ŞEN birer konuşma yaptılar ve AŞAMA grubu sunum gerçekleştirdi.
73. 24.07.1996 9 adet yeni iyileştirme grubu kuruldu. Gruplar çalışmalarını Ekim ayı sonuna kadar tamamlayarak sunumlarını yapacaklar.
74. 15.08.1996 Toplam Kalite Kurulu toplandı. Toplantıda alınan kararlar Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından imzalanarak birimlere dağıtıldı.
75. 27.08.1996 Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği Kültür, Sanat ve Turizm Kuruluna Belediyemiz etkinlikleri hakkında brifing verildi.
76. 02.09.1996 Rehberler TK çalışmaları ile ilgili değerlendirme toplantısı yaptılar.
77. 03.09.1996 "Merhaba Değişim" adlı TK dergisinin ilk sayısı yayınlandı.
78. 04.09.1996 TK Sekreterliği tarafından prosedür hazırlama çalışmalarına başlandı.
79. 26-28.09.1996 KalDer tarafından düzenlenen İstatistiksel yöntemler seminerine İmar işleri sorumlusu Salih SAYGILI katıldı.
80. 29.09.1996 KentSa Sosyal Tesislerinde Daire Amirlerinin katıldığı öz değerlendirme toplantısı yapıldı.
81. 29.09.1996 Zümrüt sitesinde site sakinlerinin taleplerinin belirlenmesi ve Belediye çalışmaları ile ilgili bilgi verilmesi amacıyla toplantı düzenlendi.
82. 08.10.1996 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN Portekiz'in Lizbon kentinde düzenlenen "Uluslararası Yerel Gündem 21 – Global Eylem Planı" konferansına katıldı.
83. 16.10.1996 Akkent sitesinde site sakinlerinin taleplerinin belirlenmesi ve Belediye çalışmaları ile ilgili bilgi verilmesi amacıyla toplantı düzenlendi.
84. 19.10.1996 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN ISPROM tarafından Sardunya Adasında düzenlenen "Akdeniz'in tarihi kentleri arasında işbirliği" konulu seminere çağrılı olarak katıldı.
85. 23.10.1996 Belde esnafının sorunlarını görüşmek ve çözüm yolları bulmak amacıyla esnaf toplantısı yapıldı.

bulmak amacıyla esnafla toplantı yapıldı.

86. 30.10.1996 Kocaeli Rotary kulüp tarafından düzenlenen ISO 9001 eğitim seminerine 7 kişi katıldı.
87. 05.11.1996 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN, TK Danışmanı Ayşe GÖKÇÜMEN, TK Sekreteri Levent İNAM BRİSA 7.lyileştirme konferansına çağrılı olarak katıldı.
88. 19.11.1996 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN Arçelik Kalite Günü kutlamalarında Değirmendere Belediyesinde Toplama Kalite uygulamaları konusunda konferans verdi.
89. 27.11.1996 Toplam Kalite Kurulu toplandı. 1997 yılının Temizlik ve Çevre yılı olarak ilan edilmesine karar verildi.
90. 27.11.1996 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN İzmit Rotary Kulübünün haftalık toplantısına katılarak "Yerel Yönetimlerde Alternatif Yönetimler" konulu konferans verdi.
91. 16.12.1996 Lassa Deniz Kent sitesinde Site Toplantısı gerçekleştirildi.
92. 25.12.1996 Güler Sabancı sitesinde Site Toplantısı gerçekleştirildi.
93. 07.01.1997 Lassa Derya Kent sitesinde Site Toplantısı düzenlendi.
94. 21.01.1997 Öz Arzum sitesinde toplantı düzenlendi.
95. 27.01.1997 TK Sekreteri Levent İNAM ve İmar Sorumlusu Salih SAYGILI İpek Kağıt Sosyal Tesislerinde gerçekleştirilen rehberlik eğitimine katıldı. (8 saat Taner ÇAVDAR)
96. 06.02.1997 Daire Amirlerine "Toplam Kalitede İnsan Boyutu" konulu eğitim verildi. (2 saat)
97. 13/21.02. 1997 Toplam 43 kişiye "Toplam Kalitede İnsan Boyutu" konulu eğitim verildi. (2 saat)
98. 26.02/10.03 .1997 Toplam 37 kişiye "Toplam Kaliteye Giriş" eğitimi verildi. 6 saat.
99. 03.03.1997 Başkanlık tarafından Demokratik Kitle Örgütlerinin Temsilcileri ile toplantı düzenlenerek 1997 yılı etkinlik programları görüşüldü.
100. 04.03.1997 Kocaeli Üniversitesi Kandıra Yerel Yönetimler Meslek Yüksel Okulu öğrencileri (50 kişi) Belediyemizi ziyaret etti. Kendilerine çalışmalar hakkında brifing verildi ve belde gezdirildi. 6 saat
101. 05.03.1997 Edirne Belediye Başkan Yardımcısı Mehmet TAN, İmar Müdürü Özcan TOPSEL, D.G.S. Galerisi Müdürü Nadir ADLI

ve Gazeteci Yazar Ali Ertan DÜKMEN Belediyemizi ziyaret ederek çalışmalar hakkında bilgi aldılar.

- 102.** 13.03.1997 Demokratik Kitle Örgütleri ile 1997 yılı etkinlik programı ile ilgili olarak 2.toplantı yapıldı.
- 103.** 23.03.1997 Kocaeli Üniversitesi ile birlikte organize edilen genel katılıma açık Aile İçi İlişkileri Geliştirme Semineri başlatıldı. Seminerler 4 hafta toplam 8 saatte tamamlandı. (Prof.Dr.Bülent ÇOŞKUN ve Doç.Dr. Ayşe ÇOŞKUN)
- 104.** 25/26.03. 1997 Değişim Danışmanlık Şirketi tarafından Daire Amirlerine "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite ve Toplam Kalitede Sorumluluk Dağılımı" konulu eğitim verildi. 8 saat.
- 105.** 07.05.1997 Üç adet iyileştirme grubu sunumlarını gerçekleştirdi.
- 106.** 04.06.1997 Bir adet iyileştirme grubu sunum yaptı.
- 107.** 04.09.1997 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN İpek Kağıt Tesislerinde Değirmendere Belediyesi'ndeki Toplam Kalite çalışmaları hakkında bilgi verdi.
- 108.** 04.11.1997 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN, Zabıta Komiseri Naim TEZCAN, Özel Kalem Memuru Jale ÇOKOL, Kademe Amiri Hamdi GÜR Brisa İyileştirme Konferansına katıldı.
- 109.** 12.11.1997 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN 6.Ulusal Kalite Kongresine katıldı.
- 110.** 19.11.1997 Toplam Kalite Kurulu toplandı.
- 111.** 30.12.1997 Toplam Kalite Kurulu toplandı.
- 112.** 12.01.1998 Devam eden grup çalışmaları değerlendirildi.
- 113.** 17.02.1998 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN Körfez Rotary Kulüp üyelerine Toplam Kalite çalışmaları hakkında sunum yaptı.
- 114.** 18.02.1998 Güler Sabancı sitesi ziyaret edildi.
- 115.** 20.02.1998 KalDer bünyesinde oluşturulan Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Uzmanlık grubunda Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN ve Toplam Kalite Danışmanı Ayşe GÖKÇÜMEN görev aldılar.
- 116.** 20.02.1998 Değirmendere Belediyesi 1.Kalite Günü hazırlıkları başladı.
- 117.** 03.03.1998 Toplum Eğitim Projesi kapsamında Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından Mehmet Akif İlkokulu öğrencilerine ders verildi.
- 118.** 26.03.1998 Değirmendere Belediyesi 1.Kalite Günü KRİZ ve GELİŞİM

çalışma gruplarımızla birlikte BRİSA, KORDSA, İPEK KAGIT, BEKSA ve ARÇELİK'in grup sunuşları ve 150 davetlinin katılımı ile Değirmendere otelinde gerçekleştirildi.

- 119.** 31.03.1998 Toplum Eğitimi Projesi kapsamında Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından Müfit Saner İlköğretim Okulu öğrencilerine ders verildi.
- 120.** 29.04.1998 Atatürk İlköğretim Okulu öğrencilerine Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından ders verildi.
- 121.** 30.04.1998 Toplam Kalite Kurulu toplandı.
- 122.** 01-02.05. Erol ÖZÜDOĞRU BRİSA İş Mükemmelliği Eğitim Seminerine katıldı. (2 Bölüm 32 saat)
20-21.05.
1998
- 123.** 21.05.1998 Halka Açık Sunumların birincisi gerçekleştirildi. Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından KRİZ grubunun çalışmaları anlatıldı.
- 124.** 22.05.1998 Donanma İlköğretim Okulu öğrencilerine Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından eğitim verildi.
- 125.** 22.05.1998 Halka Açık Sunumların ikincisinde GELİŞİM grubu çalışmaları anlatıldı.
- 126.** 26-27.05. TODAİE tarafından düzenlenen Kamu Yönetiminde Kalite 1.Ulusal Kongresi Ankara'da gerçekleştirildi. Kongrede Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından "Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite ve Değirmendere Belediyesi Uygulamaları" konulu bir bildiri sunuldu.
1998
- 127.** 18.06.1998 Değirmendere Temmuz etkinliklerinin programlanması ile ilgili olarak Sivil Toplum Örgütleri ile toplantı yapıldı.
- 128.** 20-21.06. Belde Sanat Evi 1997-1998 yıl sonu etkinlikleri gerçekleştirildi.
1998
- 129.** 25-26.06. ODTÜ Endüstri Mühendisliği tarafından düzenlenen "Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisli XIX.Ulusal Kongresi'nde Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından bildiri sunuldu.
1998
- 130.** 29.06.1998 Yeni işe alınan 8 kişiye Toplam Kaliteye giriş konulu eğitim verildi. 2 saat.
- 131.** 01.07.1998 Değirmendere Temmuz başladı.
- 132.** 09.07.1998 Yeni işe alınan 8 kişiye Toplam Kaliteye giriş konulu eğitime devam edildi. 2 saat

devam edildi. 2 saat.

- 133.** 13.07.1998 Toplam Kaliteye Giriş eğitimi tamamlandı. 2 saat.
- 134.** 30.07.1998 Değirmendere Temmuzuna sona erdi.
- 135.** 07.09.1998 Toplam Kalite Kurulu toplandı.
- 136.** 17/21.09. Yeni personele Kalite Ödül Kriterleri konulu eğitim verildi.
- 1998
- 137.** 23.09.1998 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN Ulusal Kalite Hareketi toplantısına katıldı ve Katılım Bildirgesi imzaladı. (Lütfi Kırdar / İstanbul)
- 138.** 30.09.1998 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN Ulusal Kalite Hareketi toplantısına katıldı. (Ankara Hilton)
- 139.** 01.10.1998 KRİZ grubu tarafından, Tersane Komutanlığında sunum yapıldı.
- 140.** 05.10.1998 Kalite Ödül Kriterleri konulu eğitime devam edildi. 3 saat.
- 141.** 12.10.1998 Kolektör çalışmaları ile ilgili olarak bilgilendirme toplantısı düzenlendi. 500 kişi ismen davet edildi 9 kişi katıldı.
- 142.** 03.11.1998 BRİSA 11.İyileştirme konferansına, Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN ile birlikte 9 arkadaşımız izleyici olarak katıldı.
- 143.** 04.11.1998 Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi tarafından düzenlenen konferansta Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN tarafından belediyemiz çalışmalarını konu alan bir konuşma yapıldı.
- 144.** 12.11.1998 7.Ulusal Kalite Kongresinde Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN oturum başkanlığı yaptı.
- 145.** 25.11.1998 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN Gölcük Deniz Hastanesi konferans salonunda "Toplam Kalite" konulu konferansa katıldı.
- 146.** 28.11.1998 İNGED ile ortaklaşa düzenlenen organizasyonla bölgemizdeki okullarda görev yapan İngilizce öğretmenlerine Dr. Hayal KÖKSAL tarafından İngilizce eğitimi konulu seminer verildi.
- 147.** 26-27.12. Bodrum Belediyesi tarafından başlatılan Kalite Hareketiyle Tanışma toplantısına Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN davetli olarak katıldı.
- 1998
- 148.** 04.01.1999 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN'ın tüm personel ile

gruplar halinde toplantı yapmasına karar verildi.

- 149.** 07.01.1999 Temizlik İşleri personeli ile iki grup halinde toplantılar gerçekleştirildi. Bir çalışma grubu kuruldu.
- 150.** 08.01.1999 Garaj 1.Grup ile toplantı yapıldı. Bir çalışma grubu kuruldu.
- 151.** 11.01.1999 Fen İşleri personeli ile toplantı yapıldı.
- 152.** 14.01.1999 Garaj 2.Grup ile toplantı yapıldı.
- 153.** 06.03.1999 Belediye Binası 3. Katındaki Kültür Salonunda halka açık bilgilendirme toplantısı yapıldı.
- 154.** 07.03.1999 Değirmendere Otelinde Değirmendere Gönüllüleri ile toplantı yapıldı.
- 155.** 12.03.1999 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN KalDer Yönetim Kurulu toplantısına katıldı.
- 156.** 13.03.1999 Resim Evi açıldı.
- 157.** 17.03.1999 Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN KalDer danışma kurulu toplantısına katıldı.
- 158.** 25.03.1999 Poyraz TV Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN ile Toplam Kalite kurulu konulu programın çekimlerini yaptı.
- 159.** 26.04.1999 "Biz Bize" adlı bültenimizin tanıtım sayısı yayınlandı.
- 160.** 27/30.04.1999 Zabıta personeline Ayşe GÖKÇÜMEN tarafından iletişim konulu eğitim verildi. (2 gün / 2 saat)
- 161.** 27.04.1999 2.Kalite Günü hazırlıkları başladı.
- 162.** 03.05.1999 Biz Bize 1.sayısı yayınlandı.
- 163.** 17.05.1999 Biz Bize 2.sayısı yayınlandı.
- 164.** 18.05.1999 Sivil Toplum Örgütleri ile Değirmendere Belediyesi'nce Temmuz'da düzenlenecek etkinliklerin planlaması için ilk toplantı yapıldı.
- 165.** 25.05.1999 Kalite Gününe katılacak olan 25 Mart, Umut ve Sessiz Yardım grupları genel sunum yaptı.
- 166.** 27.05.1999 2. Kalite Günü Süleyman Demirel Kültür Merkezinde sabahтан Belediyemizden 3 grubun sunuş yaptığı ve öğleden sonra da Prof.Dr. Ömer PEKER (TODAE) başkanlığında, Aydın KOSOVA (KORDSA Kalite Sistemleri Koordinatörü), Tanju ARGUN (KalDer Yönetim Kurulu Bşk.Yrd.), Prof.Dr.Ömer PEKER (Marmara Üniv. Metalurji ve Malzeme Müh. Bölüm Bşk), Tuğrul KUTADGOBLİK (Koç

Holding Endüstri ve Halkla İlişkiler Bşk.Yrd.), Ali KANIPAK (Ford Otosan TK Koordinatörü), Sertaç NIŞLi (İpek Kağıt Fabrika Müdürü) ve Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN'ın katıldığı kamu ve özel sektördeki TKY uygulamalarının uyumu, farklılıkları, bu iki sektörün bu konudaki ilişkileri, işbirliği, birbirlerine olabilecek katkılarının irdelendiği bir panel düzenlendi.

- 167. 01.06.1999** Beldemizdeki Sivil Toplum Örgütleri ile Değirmendere Temmuzunda düzenlenecek etkinliklerin planlaması için ikinci toplantı yapıldı.
- 168. 01.06.1999** Biz Bize 3.sayısı yayınlandı.
- 169. 08.06.1999** Sivil Toplum Örgütleri ile üçüncü toplantı yapıldı.
- 170. 17.10.1999** Değirmendere Danışma Kurulu(1) toplantısı yapıldı.
- 171. 22.10.1999** Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN 2.TODAYE Kamu Yönetiminde Kalite Ulusal Kongresinde "Yerel Yönetimlerde Kalite" konulu panele panel yöneticisi olarak katıldı.
- 172. 26.10.1999** İzmir KALDER tarafından düzenlenen Mükemmeli Arayış Sempozyumu (MAS)' na konuşmacı olarak katıldı.
- 173. 19.11.1999** Değirmendere Danışma Kurulu(2) toplantısı yapıldı.
- 174. 08.12.1999** Kalder Ankara Şubesinin düzenlediği 2. Kalite Çemberleri Paylaşım Konferansı'na katılan Grup Umut sunum yaptı.

EK-2 :**ANKET FORMU**

Sayın Belediye Görevlisi,

“Yerel Yönetimlerden Belediyelerde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, iç müşteri (iş gören) memnuniyetine etkisinin analizi” konulu çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan anket formu ekte sunulmuştur.

Ankete verilecek cevaplar gizli tutulacak, hiçbir makam yada kişiye doğrudan verilmeyecek, topluca değerlendirilerek genel özellikler itibariyle sonuçlar açıklanacaktır. Bu nedenle anket formuna isim veya size ait olan herhangi bir simge v.b. belirtmenize gerek yoktur. Değerlendirmenin sağlıklı olması açısından, anketi doldururken başkalarının etkisi altında kalmamaya özen gösteriniz. Ayrıca anketi, mürekkepli/tükenmez kalem kullanarak ve her soruda yalnızca bir şıkkı “X” işareti ile işaretleyerek, cevaplanmamış soru kalmayacak şekilde doldurunuz.

Anket formundaki soruların, değerli zamanınızın bir kısmını alacağını biliyorum. Ancak, bilimsel bir araştırmaya esas teşkil edecek cevaplarınız sonucunda elde edilecek sonuçlardan, hem mensubu bulunduğunuz Değirmendere Belediyesinin, hemde diğer yerel yönetim birimlerinin faydalanacağını düşünerek, bu zahmete katlanacağınız ve destek olacağınızdan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Hamit EROĞLU
Kocaeli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET SORULARI

1. BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER (lütfen altdaki tabloları "X" işareti ile işaretleyiniz)

1. Belediyedeki çalışma biriminiz?

Pers. İşl.	Hsp. İşl.	Fen İşl.	Zabıta	İtfaiye	Tem. İşl.	Kültür İşl.	Toplam Kalite Sek.	Kademe

2. En son mezuniyet durumunuz?

İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön Lisans	Lisans

3. Belediyedeki Ünvanınız?

Müdür	Müdür Yrd.	Mühendis	Şef	Ustabaşı	Tekniker	Memur	İşçi

4. Değirmendere Belediyesinde toplam çalışma süreniz ?

0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21-25 Yıl	26-30 Yıl	31 Yıl ve Üstü

2. BÖLÜM : TKY UYGULAMALARININ, İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİN ANALİZİNE İLİŞKİN SORULAR (lütfen karşılarını "X" işareti ile işaretleyiniz)

1. KISIM :

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Belediye çalışanları, büyük bir çalışma arzusu içindedir.					
2. Kendimi kuruluşumun bir ferdi olarak görüyorum.					
3. Kuruluşumda çalışmayı, başkalarına da öneririm.					
4. Tekrar işe başvursam, Değirmendere Belediyesini tercih ederdim.					

2. KISIM :

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5. Çalışma ortamının düzeninden memnunum.					
6. Çalışma ortamının gürültü seviyesi beni rahatsız edici düzede değil.					
7. Çalışma ortamının havalandırılmasından memnunum.					
8. Çalışma ortamının ısısından memnunum.					
9. Çalışma ortamının temizliğinden memnunum.					
10. İşimi yapmam için gereken kaynak, araç-gereç yeterli.					

3. KISIM :

11. İşimi başarıyla yapmam için gerekli olan bilgiyi zamanında alabiliyorum.					
12. Görüşlerimi dile getirebileceğim uygun ortamlar oluşturabiliyorum.					
13. Bölüm içi ve bölümler arası iletişim, hızlı ve doğru bilgi akışına olanak sağlıyor.					
14. Üstlerimle olan iletişimimde problem olmadığını düşünüyorum.					
15. Kuruluşta yeterli sayıda yayın, bülten, pano v.s. var.					

4. KISIM :

16. Grup/bölüm arkadaşlarım gerekli her türlü yardımı bana sağlarlar.					
17. Farklı bölümlerde çalışanlar birbirleriyle işbirliği içindedirler.					
18. Kuruluşumdaki diğer bölümlere, onların gereksinimleri doğrultusunda kaliteli ve iyi hizmet sağlıyorum.					
19. Kuruluşumdaki diğer bölümlerden, kendi gereksinimlerim doğrultusunda kaliteli ve iyi hizmet alıyorum.					

5. KISIM :

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
20. Genel olarak, kuruluşumdaki eğitim ve gelişme olanakları, gereksinimlerimi karşılıyor.					
21. İşe yeni girenler için, etkin bir işe uyum programı uygulanır.					
22. İş başında, yöneticimden ve kuruluş içi eğitimci ile uzmanlardan eğitim aldım.					
23. Gerektiğinde mesleki gelişme sağlayabilmem için kuruluş dışı eğitimlerden de yararlanabiliyorum.					

6. KISIM :

24. Kuruluşum, çalışanlarına karşı adil ve dürüst davranır.					
25. Kuruluşum, her çalışanına mesleki gelişim için eşit fırsat sağlar.					
26. İşe alma görüşmelerinde profesyonel yöntemler uygulanır ve uygun kişiler seçilir.					

7. KISIM :

27. Yaptığım iş bilgi ve becerilerimi kullanmama olanak sağlıyor.					
28. İşimi etkileyecek gelişmeler ve değişiklikler konusunda bilgilendiriliyorum.					
29. Kuruluşumda kendime gelecek görüyorum.					

8. KISIM :

30. Sahip olduğum yetkilerimi etkin biçimde kullanabiliyorum.					
31. Yetkili olduğum konuları net olarak biliyorum.					
32. Sorumluluklarım oranında yetkilendiriliyorum.					

9. KISIM :

33. Önerilerimi sunmak için yeterli fırsat bulabiliyorum.					
34. Grup çalışmalarına katılmam için gerekli olanaklar kuruluşumca sağlanır.					
35. Kuruluşum, bölüm ve kişisel hedeflerin oluşturulmasında, benim görüşümü veya beni temsil edenlerin görüşünü alır.					
36. İşimi etkileyecek kararlarda benim katılımım da sağlanıyor.					

10. KISIM :

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
37 . İşimi iyi yaptığım zaman, yöneticim beni takdir eder.					
38. Başarı gösterenler için değerlendirme ve ödüllendirme sistemi vardır.					
39. Beraber çalıştığım arkadaşlarımı başarılı olduklarında takdir ederim.					

11. KISIM :

40. Yöneticim iyi bir dinleyicidir ve düşüncelerime değer verir.					
41. Yöneticim, işimi başarıyla yapmamda gerekli fırsatları yaratır.					
42. Yöneticim, mesleki açıdan gelişebilmem için gerekli olan rehberlik, işbaşında eğitim gibi imkanları bana sağlar ve beni teşvik eder.					
43. Yöneticim, becerilerimizi kullanabilmemiz, verimli ve etkin çalışabilmemiz için bizleri cesaretlendirir .					
44. Yöneticim, bizlerle beraber grup çalışmalarına katılarak bizlere örnek olur.					
45. Özel problemlerimin çözümünde yöneticim bana hep yardımcı olur.					

12. KISIM :

46. Kuruluşumun temel amaçları ve ulaşmak istediği sonuçlar konusunda yeterli bilgiye sahibim.					
47. Kuruluşumun aldığı sonuçlar hakkında yönetim tarafından düzenli olarak bilgilendiriliyorum.					
48. Bölümümün, temel amaç ve ulaşmak istediği sonuçlar konusunda yeterli bilgiye sahibim.					

13. KISIM :

49. Üst yönetimin, kuruluşu sürekli geliştirmeye yönlendirdiğine inanıyorum.					
50. Üst yönetimden aldığım bilgiye güveniyorum.					
51. Üst yönetimin, davranış ve yönetim şekliyle çalışanlara örnek olduğuna inanıyorum.					
52. Üst yönetimin, kurumu gelecekteki gelişmelere hazırladığına inanıyorum.					
53. Üst yönetimin, bilgi ve gerçeklere dayalı karar aldığına inanıyorum.					

14. KISIM :

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
54. Duş ve tuvaletlerin, temizlik ve bakımından memnunum.					
55. Personel taşıma hizmetlerinden memnunum.					
56. Personele yönelik sosyal etkinliklerden memnunum.					

15. KISIM :

57. Sağlık hizmetlerini yeterli buluyorum.					
58. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda alınan önlemleri yeterli buluyorum.					
59. Koruyucu güvenlik malzemelerini yeterli buluyorum.					

16. KISIM :

60. Kuruluşumda karşılıklı güven ortamı içinde çalışıyoruz.					
61. İşimle ilgili gerekleri yerine getirdiğim sürece işten atılma korkusu duymuyorum.					

17. KISIM :

62. Ücretlerimiz, aksatılmadan ve en doğru biçimde ödenir.					
63. Toplu iş sözleşmesi ile tespit edilen her türlü hakkımız eksiksiz karşılanır.					
64. Her türlü özlük haklarımızın, kuruluşumuzun güvencesi altında olduğuna inanıyorum.					

18. KISIM :

65. Belde sakinlerine üstün kalitede hizmet sağladığımıza inanıyorum.					
66. Kuruluşumda, belde sakinlerinin beklentilerini karşılamaya yönelik yeni fikirlere destek verilir.					
67. Kuruluşumuzda, belde sakinlerinin tatmin seviyesi düzenli olarak ölçümlenir.					

19. KISIM :

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
68. Kendimi ve işimi geliştirmeyi temel sorumluluğum olarak görürüm.					
69. İletişim, grup çalışması, sorun çözme ve yaratıcılık konularında yeni yaklaşım ve teknikleri öğrenir ve uygulurum.					
70. Kendi temel amaç ve hedeflerim doğrultusunda odaklanarak onlara ulaşmaya çalışırım.					
71. Sorumluluk alanımdaki işleri sonuna kadar izlerim.					
72. İşimle ilgili yeni bir şey oluşturmaya ve öğrenmeye çalışırım.					
73. Katıldığım eğitimlerden en fazla yararı sağlamaya ve bunu işimde uygulamaya çalışırım.					
74. Değirmendere Belediyesi'nin değerlerini anlamaya ve bunları korumaya çalışırım.					

3. BÖLÜM : TKY UYGULAMALARINA İLİŞKİN ÖNERİLER

Bu ankette yer almayan, ancak sizce TKY uygulamaları kapsamında öncelikle iyileştirilmesi veya geliştirilmesi gereken uygun gördüğünüz başka unsurlar varsa lütfen yazarmısınız?

Anketi cevapladığınız için teşekkür ederim.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akdere Fırat ve diğeri. **Toplam Kalite Yöntemi Tanımı ve İlkeleri Toplam Kalite Yöntemi Türkiye Perspektifi**. İstanbul: Üniforman Matbaacılık, 1994.
- Akal Zuhul. "Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**. 1996/Özel Sayı II Basım. 1996.
- Akal Zuhul. **İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi**. Ankara: MPM yayınları No:473, 1992.
- Akat İter, Budak Gönül, Budak Gülay. **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 1994.
- Akdemir Ali. **İşletme Bilimine Giriş**. Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996.
- Akdemir Ali. **Vizyon Yönetimi**. İstanbul: Bayrak Matbaası, 1998.
- Artan Sinan. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Gül Matbaası, 1989.
- Ataay İsmail Durak. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: Kürem Matbaası, 1990,
- Bayrak Sabahat. "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Anlayışı", **Verimlilik Dergisi**. 1997/4.
- Başaran İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara:, 1992.
- Bayramoğlu Ferzan. **Belediyelerde İnsan Kaynağı Yönetimi**. İstanbul: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayını, 1993.
- Belcher Johan G. **Productivity Plus**. Texas USA:, 1988.
- Biech Elaine. **TQM for Training**. Amerika: Mc Grow Hill, 1994.
- Bozkurt Rıdvan. "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", **Verimlilik Dergisi**. 1996/Özel Sayı II Basım.
- Bobbe Richard A. and Schffer Robert. "Productivity Improvement", **Business Horizons**. c.26, Mart 1983.
- Bossert James L. **Quality Function Deployment A Practitioner's Approach**. Wisconsin: Asqc Quality Press, 1991.
- Boyett Joseph H. and Conn Henry P. **Maximum Performance Management**, 1988.

- Cartın Thomas J. **Principles And Practices Of TQM**. Newyork: Asqc Quality Press, 1993.
- Cüceloğlu Doğan. **İnsan ve Davranışı**. 2.Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi, 1991.
- Çetin Canan ve Diğerleri. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000**. 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 1998.
- Davutoğlu Nesteren. **Bank Ekspres El Kitabı**. İstanbul:, 1993.
- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. **Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri**. Ankara: Karargah Basımevi, 2000.
- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı. **7 Yönetim Ve Planlama Tekniği**. Ankara: Karargah Matbaası, 2000.
- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Apge Başkanlığı. **Temel Süreç Geliştirme El Kitabı**. Ankara: Dz.K.K.Kh.Basımevi, 1999.
- Değirmendere Belediyesi. **Toplam Kalite Yönetimi Çalışma Kayıtları**.
- Demirkol Ferman. **Yerel Yönetimlerin Anayasal Güvenceleri**. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları No:138, 1994.
- Doğan Üzeyme. **Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi ilişkileri**. İzmir: Ticaret Borsası Yayınları, 1987.
- Dönmez Mustafa. **Mahalli İdarelerin Teşkilat Yapısı, Organları ve Görevleri**. Ankara: Mahalli İdareler Derneği Yayınları, 1996.
- Eddison Tony. **Yerel Yönetimde Denetim**. İstanbul: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayını, 1993.
- Efil İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını No: 110, 1995.
- Erzen A.Ünal. **Gelecek Müşteridir**. İstanbul:, 1994.
- Ersen Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi**. İstanbul: Sim Matbaacılık, 1997.
- Erdem Ali Rıza. "Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi Ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", **Verimlilik Dergisi**. Sayı:1997/3.
- Feigenbaum Armond.V. **Total Quality Control**. 3 rd Edition. New York: McGraw Hill Book Company, 1983.
- Gaither Norman. **Production/ Operations Management**. 4 Edition. Orlando: Holt Company, 1990.

- Gündal Mehmet. **Yerel Yönetimin Tanımı**. İstanbul: İ.Ü.Yüksek Lisans Tezi, 1994.
- Gökçümen Ayşe ve diğerleri. **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**. İstanbul: Kalder Yayınları No:27, 1999.
- Grayson C.Jackson and Odell Carla. **American Business**. New York: Free Press, 1988.
- Hilb Martin. **İnsan Kaynaklarının Entegre Yönetimi**. İstanbul: Sratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri, 13 Ekim 1994.
- Hunt V.Daniel. **Managing For Quality Integreting Quality And Business Strategy**. ABD: Technology Research Corp., 1993.
- Imai Masaaki. **Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. 1.Baskı. Kocaeli: Brisa Yayınları, 1994.
- Ishikawa Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol**. İstanbul: Kalder Yayınları No: 7, 1995.
- Juran J.M. **Juran On Quality By Design**. Juran Institute Inc.,1992.
- Juran J.M. **Juran On Leadership For Quality**. Canada: Collier Macmillan Inc., 1989.
- Kalkan Adnan. "TKY'de Eğitim ve İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**. Sayı1999/1.
- Kavrakoğlu İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: Kalder Yayınları, 1992.
- Kavrakoğlu İbrahim. **Şişe Cam Toplam Kalite Uygulama Planı**. İstanbul: Şişecam Yayınları, 1993.
- Kavrakoğlu İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları No:2, 1994.
- Kavrakoğlu İbrahim. "Türkiye'nin Çağı Yakalama Fırsatı ve Toplam Kalite", **Bizden Haberler Dergisi**. Toplam Kalite Özel Eki Koç Holding Yayını, 1993.
- Koparal Celil ve Berberoğlu Güneş. **Toplam Kalite Yönetimi**. Eskişehir: AÖF Yayınları No:521, 1998.
- Kobu Bülent. **Endüstriyel Kalite Kontrol**. İstanbul: Önsöz Basım ve Yayıncılık Koll. Şti, 1981.
- Kökçü Kazım. "İnsan Kaynakları", **Milliyet Gazetesi**, 26 Şubat 1995.
- Koçel Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.

- Kulaklı Atik. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: 4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmiş ve Tebliğler, 1996.
- Lee Thomas H. "Toplam Kalite Ve Liderlik", (Çev: Orhan Pazarcık), **Verimlilik Dergisi**. 1996/Özel Sayı II Basım, 1996.
- Muter Şener. **Toplam Kalite Yönetimi Siyasette Kalite**. Özgeçmişler ve Tebliğler 2. İstanbul: Kalder Yayınları, 1996.
- Muhlemann Alan, Oakland John, Lockyer Keith. **Production And Operations Managemant**. 6.Edition. Great Britain: Pitman Publishing Press, 1992.
- Orçunus Ali Rıza. "Rekabetçi Yönetim Ve Tüsiad-Kalder Toplam Kalite Modeli", **Verimlilik Dergisi**. 1996/Özel Sayı II Basım.
- Ouchi William C. **Theory Z**. New York: 1981..
- Özçelik Durmuş Ali. **Eğitim. Programları ve Öğretimi**. Ankara: ÖSYM Yayını, 1987.
- Oakland John, Clain MC and Thomas L.Joseph. **Üretim Yönetimi**. Çev.: Mahmut Tekin. C.2 Gel.ve Değ. 3.Baskı. Konya: Arı Yayıncılık, 1996.
- Özkök Fahri. **Sanayide Ergonomi Uygulamalarına Ait Bir Model**. İstanbul: MPM Yayın No: 570, 1995.
- Palmer Margaret ve Winters Kenneth T. **İnsan Kaynakları**. Çev: Doğan Şahiner. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Pekin Hüseyin. "Verimliliğin Artırılmasında Çalışanların Katkısı", **Verimlilik Dergisi**, 1991/2.
- Peşkircioğlu Nurettin. "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**. 1996/Özel Sayı II Basım.
- Peker Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: TODAİE Yayını No:258,1995.
- Saruhan Şadi Can, **İnsan Kaynakları Açısından Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Uluslararası Toplam KaliteYönetimi Ders Notları, 1995.
- Sayle Allen J. **Meeting ISO 9000 In a TQM World**. Great Britain: AJSL Publishing, 1991.
- Saraph J., Sebastian R.J. "Developing a Quality Culture, Qality Progress", **Bizden Haberler Dergisi**. Aralık 1993.
- Schermerhorn Johan R., Hunt James G. and Osborn Richard N. **Managing Organizational Behavior**. 5. Edition. Osborn: Sons Company, 1991.

Sibson E.B. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması**. Çev: Sinan Artan, İnci Artan. İstanbul: Bilim ve Teknik Yayınevi, Kasım 1990

Soydan Ramazan. **Belediye Kanunu ve Açıklaması**. Ankara: Mahalli İdareler Derneği Yayını, 1995.

Stevenson William J. **Production/ Operations Management**. 4. Edition Boston: Irwin Company, 1993.

Stevenson William J. **Production/ Operations Management**. 3. Edition. Boston: Sons Company, 1990.

Şeniş Metin. İstatistik. Eskişehir: AÖF yayınları No:77, 1996.

Şimşek Muhittin. **Kalite Yönetimi**. İstanbul: M.Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları No:584, 1996.

Tan Serdar. **Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: MPM Yayınları No: 570.

Tekin Mahmut. **Üretim Yönetimi**. C.2 Gel.ve Değ. 3.Baskı. Konya: Arı Yayıncılık, 1996.

Tümer Sumru. "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı", **Verimlilik Dergisi**. 1996/Özel Sayı II Basım.

Türkmen İsmail. "Toplam Kaliteye Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**. 1996/Özel Sayı II Basım, 1996.

Türkmen İsmail. **Etken İletişim Modeli**. Ankara: MPM Yayını No:480, 1992..

Usta Osman. **Son Değişikliklere Göre Hazırlanmış 1580, 3030 ve 2972 Sayılı Kanunlar**. Ankara: Mahalli İdareler Derneği Yayınları, 1994.

Ülkmen İsmail Hakkı. **Mahalli İdareler Maliyesi Dersleri**. Ankara: AÜSBF Yayınları No. 103, 1960.

Wbrown Stephen ve diğerleri. **Service Qunlity Muttidisciplinory and Multinational Perspectives**, Newyork: lexington Books,1991.

Wollner G. E. **The Law of Producing Quality**, USA: 1992.

Yenersoy Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Yıldız Gültekin. **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları No: 10, 1994.

Yıldırım Selahattin. **Yerel Yönetim ve Demokrasi**. İstanbul: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, 1992.

Yılmazlar Recep. **TKY'de Eğitim**. Kocaeli: KOÜ Yüksek Lisans Projesi, 1998.