

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

82291

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE
UYGULANMASI**

82291

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İbrahim GÜLTEKİN**

**Anabilim Dalı: İşletme
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL**

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**


TEMMUZ 1999

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : İbrahim GÜLTEKİN
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No : 09.07.1999 99/ 12


Prof. Dr. A. Hamdi İSLAMOĞLU Yrd. Doç Dr. Mustafa KÖKSAL Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

TEMMUZ 1999

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE UYGULANMASI**

TEZ ÖZETİ

Türkiye'de son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi alanında özel sektörde dünya çapında başarılarla imza atılmış, kamuda da bu yönde çalışmalar başlatılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla Mardin Emniyet Müdürlüğü hizmetlerinde kaliteyi, verimliliği, çalışanların ve toplumun memnuniyetini arttırmak amaçlarıyla, EFQM Modeline uygun olarak 23.09.1998 tarihinden itibaren Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları başlatılmıştır. TKY çalışmaları ile ilgili olarak Beksa, Brisa, KalDer ile görüşmeler yapılmış, bu kuruluşlardan bilgi, doküman ve destek alınmıştır.

TKY çalışmalarında öncelik eğitime verilmiş ve yaklaşık 500 personele "Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik, TKY Araç ve Teknikleri, Problem Çözme Teknikleri, İletişim, ISO Standartları, Kalite Çemberleri" vb. konularda meslek içi eğitim verilmiştir.

Çalışanların problemlerinin tespit ve nedenlerinin araştırılmasına yönelik İl Merkezi ve İlçeler dahil olmak üzere yaklaşık (1000) personelin katılımıyla "Çalışanların Memnuniyetini Arttırma Anketi" düzenlenmiş ve çalışanlardan çok sayıda öneriler gelmiştir. Bu öneriler oluşturulan alt ve üst komisyonlarda değerlendirilerek en kısa sürede çözüme ulaştırılmıştır.

Toplam Kalite'de ana hedefe ulaşmak kurumdan kuruma değişmekle, ayrıca kurumlardaki değişken faktörlerle birlikte ortalama 5-7 yıl sürmektedir. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi'nin temelleri atılmış olup, önümüzdeki yıllarda daha verimli sonuçların alınacağı değerlendirilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde başarıya ulaşmak için Üst Yönetimin, TKY'ne aktif inanması, destek vermesi ve çalışmalara bizzat katılması gerekmektedir. Bu amaçla Polis Teşkilatında bu konunun öncelikle üst yönetim olan İçişleri Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü seviyesinde ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu şekilde yapılacak çalışmalar daha sağlıklı ve hızlı olacaktır.

Tezi Hazırlayan
Tez Danışmanı
Tez Kabul Tarihi
Jüri Üyeleri

:İbrahim GÜLTEKİN
:Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL
:09.07.1999 / 12
:Prof. Dr. A. Hamdi İSLAMOĞLU
Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU**

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND
ITS PRACTICE IN MARDIN POLICE DEPARTMENT**

The Summary of the Study

Turkey's Private sectors have recently achieved big success in term of Total Quality Management, thus it has been inevitable that the governmental organizations apply for the same principles in their activities. With this intention a study was put on progress in connection with EFQM Model, on 23/09/1998 by Mardin Police Department to create a perfect model of management, to increase quality, productivity and satisfaction of public and personnels. To get more information about Total Quality Management, were contacted with Beksa, Brisa, KalDer firms and some documents and help were taken.

In our TQM exercise, training of the officers was given priority and around 500 officers were trained on "Total Quality Management, Leadership, TQM Technics and Methods, The Technics of Problem Solving, Communication, The Standarts of ISO and Quality Circles"

A questionnaire titled "Increasing the officers job satisfaction" was applied to 1000 officers in the department to find out the faced problems and in turn, a lot of suggestions were taken from them. These suggestions were taken into the consideration and the problems were solved in a short time.

To reach the targets of Total Quality Management takes about 5-7 years. This period may change from one organization to another depending on different factors. The bases of TQM have been established in Mardin Police Department and we believe that the expected good results of this study will be accomplished in the near future. To reach success in TQM, the leaders must believe, support and personally join the studies. With this regard, we believe that TQM must be taken into the consideration at the Ministry of Interior and the General Directorate of Turkish National Police levels. The studies will be more successful and quicker in this way.

**Tezi Hazırlayan
Tez Danışmanı
Tez Kabul Tarihi
Jüri Üyeleri**

**:İbrahim GÜLTEKİN
:Yrd. Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL
:09.07.1999 / 12
:Prof. Dr. A. Hamdi İSLAMOĞLU
Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL**

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR.....	iv
BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN TANIMLAR VE	1
TARİHSEL GELİŞİM.....	1
1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	1
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi.....	6
1.2.1. Dünyadaki Çeşitli Uygulamalar	6
1.2.1.1. İngiltere	7
1.2.1.2. Fransa	7
1.2.1.3. Hollanda	7
1.2.1.4. İspanya.....	8
1.2.1.5. İsrail.....	8
1.2.1.6. Portekiz.....	9
1.2.1.7. İrlanda.....	10
1.2.1.8. Danimarka	10
1.2.1.9. ABD Deniz Kuvvetleri'nde "Toplam Kalite Liderliği" Uygulaması.....	10
1.2.2. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi.....	15
1.2.2.1. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi	16
1.2.2.2. Brisa'da Toplam Kalite Yönetimi	18
1.2.2.3. Beksa'da Toplam Kalite Yönetimi	21
1.2.2.4. Beko'da Toplam Kalite Yönetimi	22
1.2.2.5. Netaş'ta Toplam Kalite Yönetimi	25
1.2.2.6. İpek Kağıt'ta Toplam Kalite Yönetimi	25
1.2.2.7. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi	26
1.2.2.7.1. Askeri Kurumlardan Kalite Belgesi Alanlar	27
1.2.2.7.2. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Kalite Çalışmaları.....	27
1.2.2.8. Polis Teşkilatı'nda Toplam Kalite Yönetimi	29
1.2.2.8.1. Mardin Emniyet Müdürlüğü TKY Çalışmaları	31
1.2.2.8.2. Aydın Emniyet Müdürlüğü TKY Çalışmaları.....	33
1.2.2.9. Yükseköğretimde Kalite.....	34
1.2.2.9.1. Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nde TKY	36
1.2.2.9.2. Kafkas Üniversitesinde TKY	36
1.2.2.10. Sağlık Hizmetlerinde Kalite	37
1.2.2.11. Değirmendere Belediyesi'nde Toplam Kalite Yönetimi.....	38
1.3. Kalite Kuruluşları ve Ödülleri	40
1.3.1. EFQM (European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite	40
Yönetimi Vakfı)	40
1.3.1.1. Avrupa Kalite Ödülü ve Sahipleri	40
1.3.1.2. EFQM Yönetim Kurulu	42
1.3.1.3. Avrupa Toplam Kalite Modeli	43
1.3.2. KALDER (Kalite Derneği)	44
1.3.3. TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü	45
1.3.4. Ulusal Kalite Hareketi.....	45
1.3.5. Ulusal Kalite Kongreleri	48

1.4. Araştırmanın Amacı.....	49
1.5. Araştırmanın Kapsamı	49
1.6. Araştırmanın Yararları	50
1.6.1. Başarı, Motivasyon-Toplam Kalite İlişkisi	51
1.6.2. Yüksek Kalite Maliyetleri Düşürür.	53
1.6.3. Toplam Kalite “Hız” Üstünlüğü Sağlıyor.	55
1.6.4. Hayat Felsefesi Olarak Kalitenin Benimsenmesi.....	56
1.6.5. TKY'nin Toplumsal Planda Yeri Nedir?	57
1.6.6. Halkla İlişkiler ve Toplam Kalite Yönetimi.....	59
1.7.Araştırmanın Yargılanması	62

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ..... 69

2.1. Araştırma Probleminin Tanımı	69
2.2. Araştırmanın Ön Çalışması.....	75
2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temelleri.....	75
2.2.1.1. Kuruluşun Kalite, Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi.....	75
2.2.1.2. Çalışanların Tümünün Müşteri Tatminine Öncelik Vermesi ..	75
2.2.1.3. Çalışanların İleriye Yönelik Bilinçli Şekilde Programlanması	76
2.2.1.4. Sürekli Eğitim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi.....	76
2.2.1.5. Prodüktivite Çalışmaları.....	76
2.2.1.6. Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması.....	76
2.2.1.7. Planlı Bakım.....	77
2.2.1.8. Tedarikçilerle İşbirliği.....	77
2.2.1.9. Süreçler ve Verilerle Yönetim.....	77
2.2.1.10. Önlemeye Dönük Yaklaşım	77
2.2.1.11. Ölçüm -İstatistiksel Metodlar ve Proses Kontrol Çalışmaları	78
2.2.1.12. Grup Çalışmaları (Ekip Çalışmaları,Kalite Çemberleri).....	79
2.2.1.13. Sürekli Gelişme	84
2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimi, Araç ve Teknikleri	86
2.2.2.1. Etkin Takım Çalışması	87
2.2.2.2. Sistematik Problem Çözme Teknikleri	90
2.2.2.2.1. Beyin Fırtınası:(Brainstorming)	90
2.2.2.2.2. Sebep-Sonuç (Balık Kılçığı-Ishikawa) Diyagramı.....	91
2.2.2.2.3. PSÇU (Problem-Sebep-Çözüm-Uygulama).....	92
2.2.2.2.4. PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al).....	92
2.2.2.2.5. Dağılım ve Korelasyon.....	94
2.2.2.2.6. Histogram	94
2.2.2.2.7. Veri Toplama ve Teknikleri	94
2.2.2.2.8. ABC (Pareto) Analizi	94
2.2.2.2.9. Maliyet Analizi.....	95
2.2.2.2.10. Akış Şeması.....	96
2.2.2.3. Benchmarking (Kıyaslama-Başkalarından Öğrenme).....	96
2.2.2.3.1. Kıyaslama Çeşitleri	96
2.2.2.4. Özdeğerlendirme	97
2.2.2.4.1. Özdeğerlendirme Yöntemleri	99
2.2.2.5. Öğrenen Organizasyonlar	100
2.2.2.6. Grup Dinamiği.....	101
2.2.2.7. Yalın Yönetim, Etkin Organizasyon	101

2.3. Yönetimin TKY Felsefesindeki Sorumluluğu Nedir?	102
2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik	105
2.3.1.1. Neden Değişim? Neden Yaratıcılık?.....	107
2.3.1.2. Çalışanlara Ulaşmanın ve Onları Değiştirmenin Yolları	109
2.3.2. Yönetimin Eğitilmesi	111
2.4.Mardin Emniyet Müdürlüğü TKY Modeli (EFQM Modeli)	113
2.4.1. Mardin Emniyet Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarına	
Katkıda Bulunan Kurum ve Kuruluşlar	113
2.4.2. Mardin İlinin Tanıtımı.....	114
2.4.3. Mardin Emniyet Müdürlüğü Personel Durumu.....	114
2.4.4. Mardin Emniyet Müdürlüğü Kuruluş Şeması	115
2.4.5. Toplam Kalite Yönetimi.....	116
2.4.6. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	117
2.4.7. Polise Asli Görevi Dışında Verilen Yasal Olmayan Görevler	119
2.4.8. Teşkilatta Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi?.....	120
2.4.9. Mardin Emniyet Müdürlüğü Temel İlkeleri	122
2.4.10. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Amacı	122
2.4.11. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Hizmet ve Faaliyet Alanı	123
2.4.12. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nü Etkileyen Genel Faktörler	124
2.4.13. Mardin Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarının ve Hizmet Sunduğu Toplumun	
Korunması-Geliştirilmesi	125
2.4.14. Mardin Emniyet Müdürlüğü MİSYONU:	125
2.4.15. Mardin Emniyet Müdürlüğü VİZYONU:	126
2.4.16. Stratejisi.....	126
2.4.17. Politikaları	126
2.4.18. Hedefleri.....	127
2.4.19. Uygulanacak Ana Projeler.....	128
2.4.20. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulayarak	
Yapılacak Faaliyetler (EFQM Modeli)	129
2.4.20.1. Liderlik ve Yönetim Tarzı.....	131
2.4.20.2. Strateji ve Planlar	132
2.4.20.3. Çalışanların-Çevrenin-Toplumun Yönetimi	134
2.4.20.4. Kaynakların Yönetimi	136
2.4.20.5. Hizmet- Faaliyet-Uygulama.....	139
2.4.20.6. Yakın Çevre ve Toplumun Memnuniyeti.....	145
2.4.20.7. Çalışanların Memnuniyeti	146
2.4.20.8. Yakın Çevre ve Toplum Üzerinde Olumlu Etkiler Bırakılması.....	147
2.4.20.9. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Hizmetleri Sonrası Faaliyet	
Sonuçları ve Başarı Derecesi.....	148
BÖLÜM 3: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	150
EKLER.....	158
KAYNAKLAR.....	170

ÖNSÖZ

Global olarak çarpıcı gelişmelerin yaşandığı bir dönemdeyiz. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler ve yönetim anlayışındaki değişimler, yapıları ve tüm ilişkileri derinden etkilemektedir. Bu gelişmeler her türlü kurum ve kuruluşların değişimini ve yeniden yapılanmasını da beraberinde getirmektedir. Yeniden yapılanmanın gerçekleştirilebilmesi ise değişim sürecinin teşkilattaki tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasına, kabul edilmesine ve uygulanmasına bağlıdır.

Değişimi öncelikle kendi bünyelerinden başlatan ve gerçekleştiren kurum veya kuruluşlar sağlıklı çalışma açısından daha başarılı olacaklardır. Değişim sonucunda hiç kuşkusuz kurumlardaki alışkanlıklar, düşünce ve davranış tarzları da değişecektir.

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'nün yeniden yapılanma iddiası; çağdaş dünyanın en iyi yönetim modellerinden biri olan “**Toplam Kalite Yönetimi Modelini**” kendi bünyesinde uygulayarak, istenilen değişimi ve gelişimi sağlayarak öncü bir kurum olma anlayışını taşımaktadır. Dünyamızda yaşanan baş döndürücü değişimler ve gelişmeler, **MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'nün** de çalışanlarına, çevresine, topluma ve Devletimize benzer hizmetler sunmasını zorunlu hale getirmiştir.

Bu zorunluluk, **MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'nün** konumu itibariyle sahip olduğu birikimlerin doğal yansıması olduğu kadar, ülkemize örnek yapılanmalar oluşturulması yönüyle de bizim için bir görevdir.

KISALTMALAR

TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
TQM	:Total Quality Management
TVB	:Toplam Verimli Bakım
BİG	:Beksa İyileştirme Geliştirme
TKL	:Toplam Kalite Liderliği
TDYAT	:Teşkilat-Denetleme-Tetkik ve Yönetim Analiz Timi (Deniz Kuvvetleri Komutanlığı)
PUKÖ	: (Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al)
PŞÇU	: (Problem-Sebep-Çözüm-Uygulama)
J.İ.T.	: Just In Time
TSE	:Türk Standartları Enstitüsü

BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN TANIMLAR VE TARİHSEL GELİŞİM

1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı:

Sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, önlemeye yönelik denetim, takım çalışması, sayısal hedefler ve değerlendirmelerin yanında, kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, içte huzuru sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, üst yönetimin katılımı ve önderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturarak , bunu bir hayat felsefesi ve bir yaşam biçimi olarak gören çağdaş bir yaklaşımdır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı, genel anlamda, kuruluşların tüm çalışanlarının aktif katılımıyla faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirmeleri, çalışanların ve müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşılması şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüzde yapılan anketlere göre, ABD'de sanayi kuruluşlarının %75'inde Toplam Kalite programları uygulanmakta, Avrupa'da da bu tür programlar hızla yayılmaktadır.¹ Ülkemizde bundan 10 yıl kadar önce bu kavramla tanışmışlara nadiren rastlanırken, şimdi onbinlerce kişinin bu konuda eğitim aldığını ve binlerce şirketin/kurumun bu yönetim modeline geçmeye çalıştığı görülmektedir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özellikleri "globalleşme" ve "imhacı rekabet" ifadeleri ile tarif edilebilir. Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer bir çok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönü ile bakıldığında "globalleşme" geniş bir ekonomik yayılma

¹ İbrahim KAVRAKOĞLU, Değişim ve Yaratıcılık, İstanbul, KalDer Yayınları, 1998, s. 7.

anlamına gelir. Globalleşmenin en bariz sonucu “rekabetin” sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Tabir caizse, şirketler kendi evlerinde de vurulmaya başlamıştır.

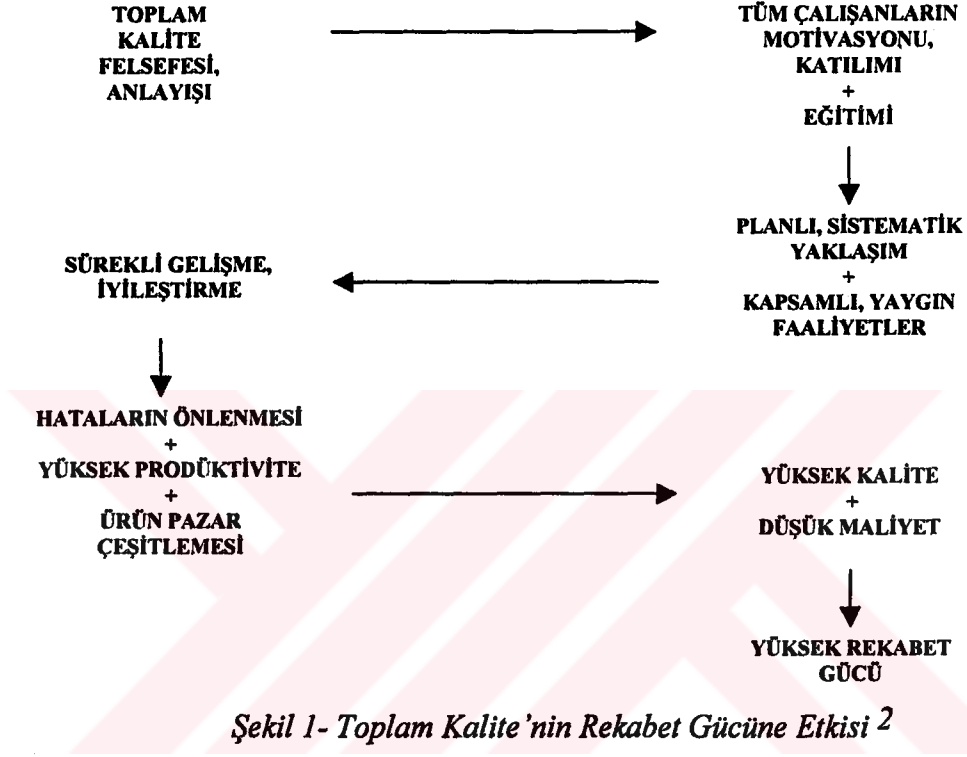
Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma gayreti içerisine girmişlerdir. Böylece iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. “İmhacı rekabet” terimi de içerde ve dışarıda aynı sertlikte gelişen bu ortamı tarif etmektedir.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşlar incelendiğinde bunların ortak özelliklerinin **Toplam Kalite Yönetimi** felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğu görülmektedir. Bilindiği gibi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY bir taraftan “kalite”yi yükseltirken diğer taraftan üretkenliği de arttırmaktadır. Oysa, TKY uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri arttırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

TKY; kaliteyi yükseltirken maliyetleri de düşürmektedir. TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler... velhasıl tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Yukarıda açıklanan bu sonuçlara ulaşmak için bir kuruluşun yapması gerekenleri iki maddede toplamak mümkündür. Bunlar :

- 1-Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı,
- 2-Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması

Tasarım ürün geliştirme proses geliştirme, imalat paketlenme, sevkiyat ... hemen her alanda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda “iyileştirme” projesi ile kuruluş Japon’ların KAIZEN sözcüğü ile ifade ettikleri **sürekli gelişmeyi** başarmış olur. Bu suretle de daha önce sözünü ettiğimiz “yüksek kalite”, “düşük maliyet” sonucu elde edilir. (Şekil 1)



Batıda yerleşik olan klasik yönetim anlayışında örgütlerdeki gelişme bir yaratıcılık ve/veya teknolojik sıçrama yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durumu muhafaza edebilmek esastır. Mevcut durum prosedürler, kalite ve iş standartları tespit edilerek belirginleştirilir. Yönetim ve çalışanların başarısı konulan standartlara uyuma dayalıdır. Bu durum sistemi ve kişileri mevcut duruma “kilitlenmekte” ve işletme körlüğüne sebep olmaktadır. Gelişme ise ancak yeni bir kuruluş veya teknolojik ilerleme sağlandıktan sonra gerçekleşebilmektedir. Sıçramalar yüksek ve sık olduğu sürece, batı sanayi önderliğini sürdürebilmiştir.

²İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, 4. Basım, İstanbul, KalDer Yayınları,1998, s. 11.

Ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonra TKY ile sürekli gelişmeyi benimsemiş olan Japonya ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşları çok sınırlı olmasına rağmen sürekli gelişme sayesinde bugün ABD dahil birçok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir.

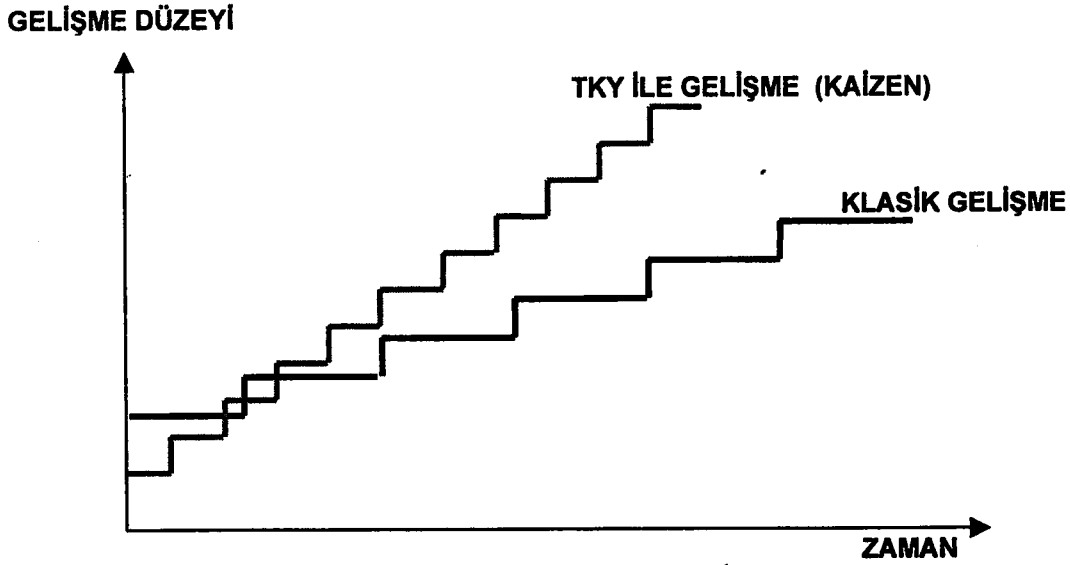
Kaizen'in bir özelliği de kalitenin hizmet ve ürünle sınırlı olmayıp sistemin bütününe kalitesi dolayısı ile tüm çalışanların kalitesi ile ilgili olduğudur. Sistem ve elemanlar kaliteli ise diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağı açıktır. Kaizen yaklaşımı iyi anlaşıldığı takdirde her örgütün kolayca uygulayabileceği bir anlayıştır. Temel koşul mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir. Hiçbir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken sonuçlar değil süreçlerdir. Süreçler başarılı şekilde geliştirilirse mutlaka başarılı sonuçlar alınacaktır.

Kaizen'i uygulamak için gerekli araçlar sağduyu ile geliştirilmiş tekniklerdir. Bunlar Kalite Çemberlerinde kullanılan yedi temel tekniktir. Bunlara devamlı yeni araçlar ilave edilmesine rağmen önemli olan ayrıntılara inmeden geçerli olan nedenleri saptayarak önemli olana öncelik vermek, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak, bulunan çözüm doğrultusunda prosesi yeniden tasarlamak ve buna uygunluğu sağlamaktır. Eğer bu süreç her konuya sık sık uygulanırsa Kaizen gerçekleşir.

Japonlar Kaizen'i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir.³ Aşamaların daha sık ve küçük olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılamamaktadır. Dolayısıyla örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır. (Kaizen anlayışı büyük bir gelişme potansiyeli

³ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, 4. Basım, İstanbul, KalDer Yayınları, 1998, s. 12.

sağlamakla birlikte, teknolojik buluşlarla Kaizen anlayışı birleştiğinde *Şekil-2*'de görülen gelişmenin daha da hızlanması mümkün olabilmektedir.)



Şekil 2- Gelişme Yaklaşımları 4

Yukarıdaki satırlardan da anlaşılacağı gibi Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir. Bunlar:

- 1-Mevcut durumu yetersiz bulmak
- 2-İnsan faktörünü geliştirmek
- 3-Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak

Sürekli gelişmenin yararları üzerinde çok şey söylenebilir. Kısaca özetlemek gerekirse, sürekli gelişme sayesinde:

- *Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- *Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- *Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- *Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- *Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- *Prodüktivite, temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

⁴ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s. 13.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

Toplam Kalite'nin en önemli temelleri Dr. Shewhart tarafından atılmıştır. Dr. Shewhart'ın yaklaşımı, "Shewhart Çevrimi" diye bilinen "Sürekli Gelişme" yöntemine yol açmıştır. 2. Dünya Savaşı yıllarında Dr. Deming EDWARDS'ın çabalarıyla yüzlerce mühendis ve kalite yöneticisi "Stanford Seminerleri" tanışmıştır. Savaş sonrası Japonya'nın başarıya çok ihtiyacı vardı. Japonlar ABD'den şu kişileri davet ettiler:

Dr. Edwards Deming (1950)

Dr. Joseph Juran (1954)

Dr. Armand Feiganbaum (1957)

Dr. Peter Drucker (1957)

Dr. Deming, Shewhart'tan ne öğrendiyse onları Japonlara öğretti. Juran ise Japonlara kalitenin bir "sistem" meselesi olduğunu, önce sistemin iyileştirilmesi gerektiğini öğretti. Tüm bu süreçler sonunda Japonlar kendi üstadlarını yetiştirdiler, kalite konusunu tüm ülkeye yaydılar. Toplam Kaliteyi yeni kavram ve yöntemlerle yoğurdular, yorumladılar. Dr. Ishikawa grup çalışmalarının yararlarını kanıtladı ve **Kalite Kontrol Çemberleri**'ni dünyaya tanıttı. Toplam Kalite'yi yaygın bir şekilde uygulayan Japon şirketleri alanlarında lider oldular ve **Japon Mucizesini** gerçekleştirdiler. Daha sonra Toplam Kalite tüm dünyada ve Türkiye'de yayılmaya başladı.

1.2.1. Dünyadaki Çeşitli Uygulamalar

Özellikle 80'li yılların sonunda çeşitli Avrupa ülkelerinde kamu hizmetlerinde kaliteyi artıracak girişimler başlamıştır. Köklü yapısal değişim ve bir süreç gerektiren bu girişimlerden yavaş yavaş somut sonuçlar alınmaya başlanmıştır. Burada çeşitli ülkelerin kendine özgü durumlarını anlatan ve Türkiye için örnek olabilecek uygulamalardan bazıları seçilmiştir:

1.2.1.1. İngiltere

1991 yılında yayınladığı “Vatandaşlar Bildirgesi” (Citizen’s Charter) ile bu konuda öncülük etmiştir. Bu bildirmede kamu hizmetinin uyacağı kural ve standartlar bildirilmekte, bunlar sağlanmadığı zaman uygulanacak yaptırımlar açıklanmaktadır. Her bir kamu hizmeti için bu bildirmeler hazırlanmakta ve ölçülen performanslar periyodik olarak yayınlanmaktadır.⁵

1.2.1.2. Fransa

Devlet dairelerinde ilk kalite çemberleri uygulaması 1985 yılında başlamıştır. Kamu kuruluşlarında oluşturulan kalite çemberi sayısı 1988 yılında 3000’e ulaşmıştır. Kalite girişimleri arasında kurumların misyonlarını ve temel hedeflerini yeniden tanımlayan ve sayıları 700’ü aşan Kurum Projeleri, çalışanların performanslarına bağlı olarak verilen motivasyon artırıcı ödüller, birden fazla kamu hizmetinin bir çatı altında sürdürüldüğü “one stop shop”lar gibi uygulamalara gidilmiştir.⁶

1.2.1.3. Hollanda

Diğer ülkelere benzer amaçlarla sürdürülen çalışmaların başında kamuya bilgi akışını etkin olarak sağlayacak bir “Kamu Bilgi Sistemi” kurulması önerilmiştir. Bu sayede vatandaşlar ile devlet arasında daha etkin bir iletişim kurulacak ve demokratik karar alma süreçlerine halkın daha çok katılımı sağlanacaktır. Bu sistemle kişiye özel bilgiler haricinde kamuya açık olan bilgilere en kolay yoldan erişim sağlanacaktır.

⁵ Turton G., Current and Future Developments in Service Quality Programme:United Kingdom, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Girişimleri Sempozyumu, 1994,Paris
⁶ Pochard M., Current and Future Developments in Quality Service Initiatives-Situation in France, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Sempozyumu,1994,Paris

1.2.1.4. İspanya

Sosyolojik Araştırmalar Merkezinin yürüttüğü bir çalışmanın sonuçlarına göre halkın, iletişim ve etkileşim (bilgi verme,erişim kolaylığı,şeffaflık), profesyonellik ve yeterlik (hassaslık, basitlik, başarılı sonuçların elde edilmesi) ile operasyonel faktörler (srat, bekleme süresi, işlerin eksiksiz tamamlanması) gibi unsurlara önem verdiği saptanmıştır. Kamu hizmetlerinde bu unsurları izleyen ve değerlendiren bir gözlem merkezi kurulmuştur. Bu kuruluş ilk çalışmalarında 10 adet ana hizmet seçerek bunlar üzerinde Genel Kalite Endeksi hesaplanmıştır.

1-Posta Hizmetleri

2-Ulusal Kimlik Belge ve Kayıt Hizmetleri

3-Trafik Belge Hizmetleri

4-Üniversite Dışı Eğitim

5-Maliye

6-Sosyal Güvenlik ve Emeklilik

7-Kamu Sağlık Hizmetleri

8-Sosyal Hizmetler

9-Telefon Hizmetleri

10-Adli Siciller

1993 yılında bu indeksin %13.34 arttığı tespit edilmiştir.

1.2.1.5. İsrail

İsrail'de düşük kalitenin maliyeti; sanayi üretim %20'si, hizmet sektörü üretim %30'u ve kamu hizmet üretim %30 olarak hesaplanmış ve buna göre 1992 yılındaki toplam maliyetin 15 milyar doları bulduğu hesaplanmıştır. Bu maliyeti ortadan kaldırmak için Başbakana bağlı bir Ulusal Kalite ve Mükemmellik Merkezi kurulmuştur. Bu merkezin görevi, İsrail'de kalitenin artırılması amacıyla tüm gönüllü ve kurumsal faaliyetin koordine edilmesidir. Bir sivil örgüt olan Yönetim Forumu, İsrail Kalite Derneği, Elektronik Sanayii Derneği, İmalatçılar

Birliği, İsrail Standartlar Enstitüsü ve Kamu Hizmetleri Komisyonu ile koordine olarak şu 5 amaca hizmet etmek üzere çalışmaktadır:

- Kamu sektörü, endüstri ve hizmetler sektöründe düşük kalitenin maliyetini azaltmak
- Kaliteyi destekleyen altyapıyı geliştirmek
- Kalite eğitimini yaygınlaştırmak
- Kalitenin ölçülmesi, tanınması ve desteklenmesi için süreçler başlatmak
- Pilot geliştirme projelerine ön ayak olmak

Bu amaçla, Ulusal Kalite ve Mükemmellik Merkezi kamu hizmetlerine yönelik bir bildirme yayınlarken, kamu hizmetlerinin müşteriye yönelik olacağını, müşterilerin her türlü kamu hizmetleri ile ilgili detaylı bilgi edinmeye hakkı olduğunu, kamunun performans standartlarına, verimli ve güvenli hizmet vereceğini, kamu çalışanlarının müşteriye uygun koşullarda hizmet vereceğini, müşterilerin kişilik haklarının korunması, şikayet ve tazmin edilme haklarının saklı kaldığını taahhüt etmiştir.

1.2.1.6. Portekiz

Kamu harcamalarının azaltılması hedefiyle bir “Kamu Hizmetlerinde Kalitenin ve Akılcılığın Arttırılması Komisyonu” kurulmuştur. Doğrudan Başbakan’a bağlı olan komisyon tüm kamu hizmetlerini inceleyerek devletin ekonomiden çekilmesi, kamu yönetimi ile vatandaş arasındaki ilişkiler, yapısal çözümler ve yönetimin esnekleştirilmesi konusunda önerilerde bulunmuştur. Kamu Hizmetlerinde Kalite Bildirgesi yayınlarken bir çok hizmetin düzeltileceği taahhütünde bulunulmuştur. Yapılan öneriler genel olarak yerinde olmakla birlikte kurumlar arası anlaşmazlık nedeniyle hedeflerin yerine getirilmesinde zorluklarla karşılaşılmıştır.

1.2.1.7. İrlanda

Sosyal Sigorta Hizmetleri konusunda yapılan çalışmalarda zamanlama, erişim, süreklilik, hassaslık ve etkinlik konularına önem verilmiş, uygulamaya konulan 10 yıllık bir stratejik değişim programıyla bu konularda gelişme sağlanmıştır.

Gecikmelerden dolayı ödenen gecikme zamları yarı yarıya azaltılmış, şikayetler üçte iki oranında düşürülmüş, bir dosyanın geçmek zorunda olduğu masaların sayısı azaltılarak yılda 2500 incelemeden yılda 15000 incelemeye çıkılmış, bunların yanında yöneticiler ve kamuoyu önündeki imajları düzelmiştir.

1.2.1.8. Danimarka

Bir “Kamu Hizmetleri Standartları Bildirgesi” yayınlanarak şeffaflığı arttırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşterilere daha çok yetki vermek amaçlanmıştır. Şeffaflık, müşterilere mümkün olduğunca bilgi verilerek sağlanmıştır. Örneğin, ameliyat olacak bir hastaya ameliyatı yapacak doktorun deneyimi, enfeksiyon riskleri ve o sağlık kuruluşunda yaşanan benzer diğer vakaların sonuçları konusunda bilgi vermek gibi yollar izlenmiştir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için müşterilerden gelen geri besleme almayı sağlayacak anketler düzenlenmektedir. Müşteri yetkilerini arttırmak konusunda da en az çaba gerektirecek düzeyde şikayet ve tazmin mekanizmaları kurulmaktadır.

1.2.1.9. ABD Deniz Kuvvetleri’nde “Toplam Kalite Liderliği” Uygulaması

TKY, bürokrasinin çok yoğun olduğu, klasik yönetim felsefesi ile adeta kenetlenmiş kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilir mi? Hele her türlü faaliyeti yönerge ve emirlerle yürütülen, sıkı merkeziyetçi ve hiyerarşik düzene sahip Silahlı Kuvvetlerde uygulanması mümkün mü? Bu soruların cevabı EVET. TKY her türlü kurum, kuruluş ve toplulukta uygulanabilir. Hatta muharip birliklerde dahi uygulanabilir.

Dünyadaki siyasi gelişmeler sonucunda bloklaşma yıkılırken, tehdit tanımı da değişti. Askeri harcamalar kaçınılmazdır. Çünkü, dünya orduları arasında büyük bir rekabet vardır ve güçlü olan ayakta kalmaktadır. Hayatta kalmak için “daha iyi” olmak gerekir, bunun bedeli de “harcama”dır. Bu durumda rasyonel bir çözüm için ülkelerin ordularına harcadıkları para miktarını azaltarak veya optimum seviyede tutarak daha iyi olmanın yolları aranmalıdır. Bu husus özellikle ABD Silahlı Kuvvetlerinde indirim (Downsizing) gitmeyi gündeme getirdi. ABD Deniz Kuvvetleri bir zamanlar sonsuz sayılabilecek hazine fonlarının pek çoğunu kaybetmişti. O zaman; bir yönden güç indirimi ve bütçe kayıpları uygulanırken, harp kıfayetine nasıl üst düzeyde tutulacağı sorusuna cevap aranmaya başlandı. Kurtuluşu TKY'nin uygulanmasında buldular. Çünkü TKY, etkinliği ve kaliteyi artırırken, maliyetleri düşürüyor.

Bu maksatla yapılan araştırmalar sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi”ne ulaşılmıştır. Askeri alanda ilk olarak 1980’li yılların sonlarında ABD Deniz Kuvvetleri bünyesinde tersanelerde ve fabrikalarda başlayan Toplam Kalite uygulamaları, daha iyi olmak için daha tasarruflu ve verimli sonuçlara ulaşabildiğini göstermiştir. Buralarda elde edilen başarılar, komutanları askeri birliklerde (kıt’a ve karargahlarda) de, bu uygulamaların başarılı olabileceği konusunda ikna etmiştir.⁷

Bu mantık çerçevesinde Amerika Deniz Kuvvetleri’nde 1989 yılından itibaren çalışmalar başlatılmış ve bu sürece “Toplam Kalite Liderliği” adı verilmiştir. **Toplam Kalite Liderliği (TKL) ;**

*Birliklere sunulan kaynak ve hizmetlerin karşılanmasına

*Birlik içindeki önemli süreçlerin geliştirilmesine

*Şimdi ve gelecekteki son kullanıcıların (müşterilerin) ihtiyaçlarını karşılamalarına yardım etmek ve geliştirmek amacıyla kantitatif yöntemlerin uygulanması şeklinde tanımlanabilir.

⁷ Uğur EZEL, “Deniz Kuvvetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Önce Kalite Dergisi Ağustos-Eylül 1997,s. 30.

ABD Deniz Kuvvetleri, Toplam Kalite felsefesinin sahibi olan Dr. Edwards Deming'in uygulama ve prensiplerini benimsemiştir. Toplam Kalite felsefesinin temelinde yatan düşünce ise, kalitenin "müşteri" tarafından belirlenmesidir. Müşteri kelimesi, askeri birlikler için er'den mareşale kadar olan bütün askerlerdir. Silahlı Kuvvetler genelinde ele alındığında ise müşteri, TSK bünyesinde çalışan asker ve sivil bütün çalışanları kapsar.

ABD Deniz Kuvvetleri, eğitimcilerin eğitilmesi amacıyla doğu ve batıda olmak üzere 2 eğitim fakültesi kurmuşlardır. Toplam Kalite Liderliğinin temellerini anlatan 5 ayrı kurs programı oluşturulmuştur. TKL yanında , "grup çalışmaları", "yönetsel araçlar" ve "süreç geliştirme" konularına ağırlık verilmiştir. Liderlerin eğitim için sık sık birliklerinden uzaklaşmasını önlemek için "hareketli eğitim ekipleri" oluşturulmuş ve bu yöntemle en uzaktaki birliklerin ayağına kadar gidilerek bu dezavantaj ortadan kaldırılmıştır.

TKY'nin ABD Deniz Kuvvetleri'nde oturtulması kapsamında 1991-1995 yılları arasında 3000 tanesi üst düzey komutan/yönetici (kritik kitle olarak adlandırılmaktadır) olmak üzere 250.000 personeli TKY eğitiminden geçti. Dört yıllık uygulama sonucunda birliklerin %66'sı TKY'yi uyguluyor hale geldiler.

TKY'nin Deniz Kuvvetlerinde uygulanması, 2 aşamada yapılıyor. Birinci aşama proses yönetimi, ikinci aşama ise stratejik yönetim. Her iki aşama da, organizasyonun bir sistem olarak algılanmasına dayanıyor. Organizasyon bir sistem olarak algılandığında sistemin girdisi, süreçleri (prosesler) ve çıktılarından bahsetmek gerekir.

Bu sistemde kaliteye ulaşmak için müşteri tatmini esastır. Müşteri ise, Deniz Kuvvetlerinde personeldir. Ayrıca bir de Dış Müşteri kavramı vardır ki bu da Deniz Kuvvetleri için millet ve devlettir.

İşletmelerin/kurumların kalite sistem yapıları farklı düzeylerde değerlendirilebilir. Bunlar;⁸

Hedefi olmayanlar:

Bu düzeydeki işletmeler kalite sistem çalışmalarına yeni başlamışlardır. Kalite vizyonları ISO 9000 ile sınırlıdır. Çalıştıkları ana sanayinin baskısı ile veya kalite bölümünün bireysel çabaları ile birkaç kalite tekniği uygulamaya alınmaktadır. Kalite sistemini oluşturmak, sadece dış etkilerin gereği ve bir maliyet yükü olarak görülür. Eğitim konusunda yeterli yatırım öngörülmez. Dolayısıyla, kalite sisteminin kendilerine ne kazandıracacağı konusunda bir fikirleri yoktur. Bazı özellikleri;

-Müşterilerin taleplerini karşılamak ve satış rakamları 1. önceliklidir.

-Günü yakalamak ve kısa dönemli bakış açısından dolayı insana yatırım yoktur.

Teknoloji ve maliyet düşürücü çalışmaların önceliği yoktur.

-Klasik dikey organizasyon yapısı tüm şirkete hakimdir.

-Kalite bilinci organizasyon içinde minimum düzeydedir.

Hedef belirleyenler:

Bu düzeydeki işletmeler 3 yıl ve daha fazla kalite kültürüne sahiptir. Genellikle uygulanan tekniklerde yaşanan hayal kırıklığı nedeniyle çalışanlar yeni tekniklere "bir sonraki hayal kırıklığı" gözüyle bakarlar. Alınan eğitimler uygulamaya alınmamıştır. Bazı özellikleri;

-“Kalite iyileştirme” hala bir plan olarak var olmasına rağmen, uygulama önceliği yoktur.

-Kalite anlayışı kısmen gelişmiştir.

-Üst yönetim nezdinde ISO 9000 belgesine sahip olmak en önemli hedefdir.

-Organizasyon içerisinde kalite departmanı hala ciddi bir statüye sahip değildir.

Teknikleri uygulayanlar:

2. düzeyden daha tecrübeli olup, 3-5 yıl kalite kültürüne sahiptirler. Genellikle ISO 9000 belgesine sahiptirler. Teknikler iyi bilinmesine rağmen, uygulamaları

⁸ İsmail KAVURMACI ve Serdar AKSOYLAR, PRONET End. Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri

kısımdır. Önemli bir ana sanayi ile çalışırlar ve onların tek tedarikçileridirler. (Kendi üretim alanlarında) Tüm dokümantasyonu mevcut olmasına rağmen, uygulamaları tam anlamıyla etkili değildir. Bazı özellikleri;

- Her yeni teknik bir kurtarıcı olarak görülür
- Kalite bölümünün fonksiyonu ön plandadır.
- Gelecek problemlerin önlenmesinden ziyade günlük problemler ile yangın söndürme tarzında ilgilenme üst düzeydedir.

Gelişme kaydedenler:

5-7 yıl kalite kültürleri vardır ve bu süre içinde kazanılmış çok önemli tecrübeleri vardır. Toplam Kalite, uzun dönemli gelişmenin bir aracı olarak görülür ve süreç iyileştirme çabaları had safhadadır. Bazı özellikleri;

- Kalite sistemi ortaya çıkacak problemleri çözmeye yöneliktir.
- Organizasyonun her seviyesinde uzun dönemli eğitim ve gelişme programları vardır.
- Sistemik bir "insan kaynakları politikası" uygulanmaktadır.
- Çalışanlar sistemin en önemli ve güvenilir kaynağıdır.
- Uzun dönemli stratejileri vardır ve hala kat edilecek uzun bir yol olduğunun bilinciyle hareket edilir.

Toplam kalite uygulayanlar:

Güçlü ve dünya çapında bir Pazar ve üne sahiptirler. 1990'da sadece 150 firmanın bu düzeyde olduğu tahmin edilirken, günümüzde bu sayının oldukça yüksek olduğu varsayılmaktadır. Güçlü ve dünya çapında bir Pazar ve üne sahiptirler. 1990'da sadece 150 firmanın bu düzeyde olduğu tahmin edilirken, günümüzde bu sayının oldukça yüksek olduğu varsayılmaktadır. Deming Ödülü, EFQM Ödülü bu düzeyin göstergeleri arasındadır. Ülkemizde de EFQM Ödülü kazanan Brisa, Beksa, Beko, Netaş vb. işletmeler bu düzeydedir. Kalite işletmenin bir yaşam tarzıdır. Bazı özellikleri;

- Tüm çalışanlar sürekli değişim ve gelişimin kilit oyuncularındır.
- Şirketin tüm çalışmaları ölçülür göstergelerle takip edilir.
- Organizasyonel sorumluluk üst düzeydedir.

-Organizasyonun her kademesinde “karar verme mekanizması” işler durumdadır.

Dünya markası:

Toplam Kalite’de en üst noktadır. 1989’da 10 işletmenin bu düzeyde olduğu (çoğu Japon şirketleri) iddia edilmektedir. Müşteri memnuniyetini geliştirmek konusunda sürekli yeni fırsatlar geliştirilirken, kalite düzeyleri artan bir rekabet unsurudur. Hiçbir zaman sona ermeyecek çalışmalar, sürekli yeni hedeflerle tazelenir. Organizasyonun vizyonu koşulsuz müşteri memnuniyeti odaklıdır.

Tüm bu düzeyler incelendiğinde, aslında altıncı düzeyin de son olmadığı görülmektedir. Bu düzeydeki işletmeleri bekleyen en büyük tehlike sistemin durağanlaşmasıdır.

1.2.2. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi

21. yüzyılın eşiğindeki dünyamız, insanlık tarihinde benzerini görmediğimiz, hızlı ve geniş kapsamlı bir değişimi yaşamaktadır. Sürekli gelişme ve değişim odaklı “**Toplam Kalite Yönetimi**” kavramının Türkiye’de ilk telaffuz edildiği günden bugüne çok fazla zaman geçmedi, ancak Ülkemizde bu süreçte çok önemli mesafeler alındı. Bu kısa sürede:

*Türk firmaları 3 yıl peşpeşe (1996,1997,1998) Avrupa Kalite Ödülü’nü aldılar.

*Kamu ve özel sektörde Ulusal Kalite Kongreleri başlatıldı.

*Silahlı Kuvvetler, eğitim kurumları ve yerel yönetimlerde uygulamaya geçildi.

*Hepsinden önemlisi saygın kuruluşların büyük çoğunluğu Toplam Kalite’yi en çağdaş ve etkili yönetim modeli olarak benimsedi.

1.2.2.1. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 1 Kasım 1997 tarihinden itibaren kısmen, 5 Ocak 1998 tarihinden itibaren daha detaylı ve kademeli olarak; merkez, taşra, ilgili ve bağlı kuruluşlarında açıklanan hizmet standartlarına ve ölçülebilir hedeflere dayalı olarak, Toplam Kalite Yönetimini uygulamaya başlamıştır. Bakanlık bünyesinde; Merkez, Taşra, Bağlı ve İlgili kuruluşları ile Birlikler'de Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını koordine eden ve en üst seviyede yetkiyle donatılmış **Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi** oluşturulmuş ve **3.000.000 (Üç milyon) işlemde 1 hata** projesi başlatılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın her seviyesindeki çalışanın, önündeki işin geliştirilmesi konusunda söz sahibi yapılması esasına dayalı bir sistemdir. Bu da yetki devriyle mümkün olmaktadır.

1- İmza ve Onay ile İlgili Yetki Devri:

*Bakanın 44 işlem ile ilgili yetkisinden 23'ü Müsteşara, 18'i Müsteşar Yardımcılarına, 3 işlem ise ilgili birim yöneticilerine devredilmiştir. Böylece, Bakan yılda yaklaşık 8.000 daha az imza atacaktır.

*Müsteşarın 32 işlem ile ilgili imza yetkisinden 26'sı Müsteşar Yardımcılarına ve 6 işlem ise ilgili birim yöneticilerine devredilmiştir.

Buna paralel olarak; Bakanlık merkez ve taşra birimlerince yürütülen hizmetlere ilişkin imza ve onay yetkilerinde de önemli derecede yetki devrinde bulunmuş ve rutin hizmet niteliği taşıyan imza yetkileri Şube Müdürleri ve Şeflere devredilmiştir.

2- Halkla İlişkiler Standartları

TKY ile birlikte, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na hizmet almak için müracaat edenlere "NE İSTİYORSUN?" biçiminde soru sorulmayıp, vatandaşlarımıza, "SİZE NASIL YARDIMCI OLABİLİRİM?" veya "SİZE YARDIMCI OLABİLİR MİYİM?" şeklinde hitap edilmektedir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda nerede olursa olsun, telefon en fazla 4 defa çaldıktan sonra, "BUYURUNUZ EFENDİM" denilerek mutlaka açılmaktadır.

3- Maaşımı Vatandaş Ödüyor

Bakanlık personelinin tamamında “MAAŞIMI VATANDAŞ ÖDÜYOR, VATANDAŞI MEMNUN ETMEK ZORUNDAYIM” anlayışının hakim kılınması sağlanarak, vatandaşlara hiçbir zorluk çıkarılmamaktadır.

4- Azaltılan Evrak

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın çeşitli birimleri tarafından vatandaş-larımızdan istenen evraklardan 57'si artık istenmemekte olup, bu durum yaklaşık %40'lık evrak tasarrufu sağlamıştır.

5- Sümen Altı Felsefi

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda 5 Ocak 1998 tarihinden itibaren hiçbir çalışanın önünde sümen bulunmamaktadır. “Sümen altı” Devlet bürokrasisinde işlemin ertelenmesi veya çıkmaza sürüklenmesini temsil eden bir anlayışın simgesi olarak kabul edildiğinden, Bakanlığın hiçbir biriminde kullanılmamaktadır.

6- Ücretsiz 800 Numaralı Bilgilendirme Hattı

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın verdiği bütün hizmetler hakkında, 7 gün 24 saat esasına dayalı olarak, vatandaşlara bilgi verecek **Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Bilgilendirme Hattı** oluşturulmuştur. Böylece, tüm vatandaşlar istedikleri her an Bakanlığın verdiği bütün hizmetler hakkında ücretsiz bilgi alabilmektedirler.

7- Genel Hizmet Standardı ve Sınırsız Yetki Devri

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda çalışan herkes, hizmet yaparken kendi kendine şu soruları sormaktadır:

- *Müşterim (vatandaşım, çalışma arkadaşım) için iyi midir?
- *Hukuki ve ahlaki midir?
- *Sorumluluk almak için istekli miyim?
- *Bakanlığın görevi ile uyumlu mudur?
- *Zamanımı akıllıca kullanıyor muyum?

*Eğer bütün bu sorulara verilen cevaplar EVET ise, hizmeti yapmak için izin isteme. Bu yetkiye sahipsin ve **DERHAL YAP.**⁹

Yukarıdaki husus Bakanlığın genel hizmet standardı olup, çalışanlarına sınırsız yetki devrini ifade etmektedir.

8- Tek Adım Biriminin Oluşturulması

Vatandaşların, amaçsız bir şekilde, bir yerden diğer bir yere eziyetli yolculuğa çıkarılmaması, vatandaşların isteklerinin bir defada yapılması ve bir yerden işlerinin bitirilmesi esas alınarak, bu maksatla TEK ADIM birimlerinin oluşturulması çalışmaları bitirilmek üzeredir.

1.2.2.2. Brisa'da Toplam Kalite Yönetimi

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleşmesine öncülük eden Brisa bu alandaki uygulamalarını 1990 yılında başlattı. Brisa, 1993 yılında, Tüsiad ve KalDer tarafından tesis edilen Ulusal Kalite Ödülü'nü ilk kazanan kuruluş oldu.

Brisa iş mükemmelliği yolculuğunu yoğun eğitim programları ve sağlıklı iletişim ile güçlendirmiştir. Öncelikle, Toplam Kalite Kontrol Rehberi ve İyileştirme Çemberleri El Kitabı hazırlanarak tüm çalışanlar dağıtılmıştır. Düzenlenen eğitim programları ile tüm Brisa yönetimine, ardından sendika yönetimine, daha sonra tüm çalışanlara Brisa Toplam Kalite anlayışı anlatılmıştır. Uygulamalar ve tazeleme eğitimleri ile de yönetim anlayışı ve kurum kültürü sürekli güncel tutulmaktadır. Bugün Brisa çalışanları yılda ortalama 40 saat eğitim almaktadır.¹⁰

Brisa yönetimi TKY'ni yaygınlaştırmak ve çalışanların benimsemelerini kolaylaştırmak amacıyla 6 anahtar belirlemiştir.¹¹

-PUKÖ döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) bir iş disiplini.

⁹ Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalın Erez'in Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Planı, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Ankara, 1998, s. 16.

¹⁰ Brisa'nın İş Mükemmelliği Yolculuğu El Kitabı, s.2.

¹¹ Brisa'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları El Kitabı, s.2

-Standartlaşma ile kişisel uygulama farklılıklarını ortadan kaldıralım.

-5N-1K (Ne, Nerede, Nasıl, Ne Zaman, Neden, Kim) soruları ile sorunların kaynağına inelim.

-Rakamlarla konuşalım, açıklamalarımızı sağlıklı verilerle yapalım.

-Önemli noktaları belirleyelim ve en önemli sorunların üzerine gidelim.

-Sağlıklı iletişim kurarak, uyumlu çalışma ortamı yaratalım.

Brisa'da iletişim kaynakları şunlardır:

-Gazete/bülten (Brisa Haber ve Değişimin Sesi)

-Politikalarla Yönetim El Kitabı

-Cep Kartları: Bilgi iletiminde kullanılan bu kartlar ile çalışanlara Toplam Kalite ve çevre politikaları, temel TK ve çevre yönetimi bilgileri aktarılmıştır.

-Panolar

-Brisa TV

-Toplantılar

-Kutlamalar

-Politikalarla Yönetim Gözden Geçirme Toplantıları

-Onurlandırma Yemekleri:Brisa geleneklerinden biri de çalışmasını tamamlayan ve sunan iyileştirme çemberleri ve çözüm gruplarının başarılarını bir akşam yemeği ile kutlamalarıdır. İlgili yöneticiler ve grup üyelerinin katıldığı yemekler başarıların takdiri için bir fırsat, çift yönlü iletişimin sağlanması için ise samimi bir atmosferdir.

-Grup Odaklı Faaliyet Sunuşları

-Yönetim-Sendika Toplantısı

-Kanaat Anketleri

-İç Müşteri Anketleri

1995 yılında yapılan anketlerden bazıları şunlardır:

*Toplam Kalite Özdeğerlendirme memnuniyet anketi

*İyileştirme Çemberleri durum anketi

*Ana bilgisayar uygulamaları memnuniyet anketi

*Kalite sistem uygulamaları anketi

*Teknoloji bölümü destek anketi

-Performans Değerlendirme Görüşmeleri:Bu görüşmelerde yönetici ve çalışanlar karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini açıklama fırsatı bulmaktadır. Görüşmeler yılda 1 kez yapılmaktadır.

-Açık Kapı/ Açık Ofis: Açık kapı uygulaması çalışanlarına saygı duyan ve değer veren yönetimlerin kolaylıkla uygulayabileceği formal olmayan bir iletişim şeklidir. Açık kapı, dinleme becerisi olan yönetim gerektirir. Çalışanların yönetim kademesindeki herhangi bir yönetici ile konuşabileceğini bilmesi, doğrudan bilgi alma açısından çok önemlidir. Brisa yönetimi 1991 yılından başlayarak açık ofis düzenini benimsemiştir.¹² Özellikle fabrika sahasındaki tüm çalışan dinlenme bölgeleri yönetici ofislerine taşınmış, genişletilen ofislerde yönetici ve çalışanların aynı ortamı paylaşması sağlanmıştır. Açık ofislerde çalışanlar istirahat ihtiyaçlarını giderirken hemen yanlarındaki yöneticileri ile iş ve özel konuları rahatlıkla konuşma şansı bulmaktadır. Bu ofisleri güzelleştirmek için çalışanlar kendi aralarında topladıkları paralarla müzik seti, akvaryum, mini şelaleler satın almışlardır.

Brisa'nın, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla ulaştığı sonuçlardan bazıları 1996-97 verilerine göre şu şekildedir:

- *Çalışan tatmin endeksi %80'den fazla
- *Katılım %66
- *Verimlilikte % 29 artış
- *Çalışan başına net satış tutarında % 50 artış
- *Faaliyet karı/net satış oranında % 94 artış
- *Üretimde (ton) %31 artış
- *Müşteri şikayetlerinde % 75 azalma
- *İş kazalarında % 80 azalma
- *Ürün geliştirme devir süresinde % 70 azalma
- *Fuel-oil tüketiminde %32 azalma
- *Kalite sorunları %91 azalma
- *Devamsızlık %50 azalma

¹² Brisa'nın İş Mükemmelliği Yolculuğu El Kitabı, s.7.

1.2.2.3. Beksa'da Toplam Kalite Yönetimi

Beksa kültürünün gelişmesinin güvencesi olarak insanı ön planda tutan, katılımcı ve yapıcı bir yönetim tarzı uygulanır. Beksa çalışan profiline ana unsurları: çalışkanlık, toplam kalite anlayışının özümsemesi, takım çalışmasına yatkınlık, konusunda bilgili ve becerikli olunması, katılımcılık, yapıcılık, yeniliklere açıklık ve Beksa için çalışan olmaktır. Yetki devrinin etkili bir biçimde kullanıldığı yatay ve dinamik bir organizasyon yapısı uygulanır. Çağdaş bir performans değerlendirme ve kariyer planlama sistemi uygulanır. Çalışanlar ve ailelerin kaynaşmasına katkıda bulunacak sosyal etkinlikler düzenlenir ve desteklenir.

Beksa'da eğitime çok önem veriyorlar ve 3 konuda eğitim alıyorlar:

1-İş ile ilgili

2-Kişisel Gelişim (Duyarlılık Eğitimi, Hayata Bakış Eğitimi vs.)

3-Kariyer Gelişimi

Çalışma saatinin % 6'sını eğitime ayırıyorlar, bu rakam Avrupa'da %1,5. Eğitim alış şekilleri de çok güzel. Turistik bir oteli kiralayarak hem tatil yapıp hem de Türkiye'de konusunda uzman kişilerden eğitim alıyorlar. Ayrıca eğitimin etkinliğinin ölçülmesine çok önem veriyorlar, yani verilenlerin ne kadar alındığını ölçüyorlar.

Beksa'da ödüllendirme yerine **onurlandırma** sistemi uygulanmaktadır. Onurlandırma olarak; **Yönetime Sunuş, Katılım ve Takdir Belgesi, Ekip Yemekleri, Kuruluş Dışı ve İçi Sunuşlar** yapılmaktadır.

Beksa'da TKY uygulamaları ile ulaşılan sonuçlardan bazıları şu şekildedir: (1992-1996)¹³

¹³ Beksa Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları El Kitabı, s.23.

Pazar Payı	: %40 artış
Müşteri Memnuniyeti	: % 39 artış
Çalışan Memnuniyeti	: % 59 artış
Katılım	: %73 artış
Hurda	: %57 azalma
Adam/saat	: %43 azalma
İş Kazası	: % 67 azalma

1.2.2.4. Beko'da Toplam Kalite Yönetimi

40 yıldır müşterilerinin ve çalışanlarının memnuniyetini 1 . derecede öncelikli hedef alan Beko, giderek globalleşen dünyada gelişen dünya şirketleri ile yarışabilmek için sürekli gelişme ve iyileşmeyi ifade eden Toplam Kalite çalışmalarına 1993 yılında başlamış ve bu felsefenin bugün Beko'da bir yaşam biçimine dönüştürülmesini sağlamıştır.

1993 yılında Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasına karar verilmesiyle birlikte bizzat Genel Müdür Yardımcısı ve Satış Müdürü tarafından personelin %98'ine Toplam Kalite Eğitimi, %56'sına Problem Çözme Teknikleri eğitimi verilmiştir. Beko yöneticilerinin aldıkları ve çalışanlarına aktardıkları Toplam Kalite'ye yönelik eğitim konularının başlıcaları şunlardır:

- *Toplam Kalite Yönetimi
- *Problem Çözme Teknikleri
- *Özdeğerlendirme
- *Müşteri ve Personel Memnuniyeti
- *Liderlik
- *Hizmet Yönetimi ve Hizmet Sunuş Teknikleri
- *İletişim ve Etkili Yaşam
- *Yönetim Geliştirme
- *Takım Çalışması
- *Kalite Maliyetleri
- *Bireysel Öneri Sistemi

- *Şirket Kültürü
- *Performans Yönetimi
- *İnsan Kaynakları Yönetimi
- *İş Analizi
- *Benchmarking
- *Etkin Yöneticilik
- *Hizmet Sektöründe Yönetim
- *Yeni Müşterilere Verilen Eğitim

Beko'da yürütülen eğitim faaliyetlerinin sorumluları Genel Müdür Yardımcısı olup, eğitim ile ilgili tüm etkinlikler sistematik olarak gözden geçirilmektedir. Bu gözden geçirmede 3 değişik sistem uygulanmaktadır.

1-Eğitim alan yöneticiler aldıkları eğitim konusunda diğer departman yöneticilerine bilgi vermekte ve gerektiğinde bu eğitimi sadece kendi departmanlarına değil, diğer departmanlara da aktarmaktadır. Bu konudaki başarının artması için yöneticilerin %75'i "Eğitimcinin Eğitimi" adlı kurslara gönderilmiştir.

2-Performans kriterlerinde birisinde başarılı bulunan bir Beko çalışanı bu başarısında aldığı eğitimin etkisini "Başarının Sırları" adı verilen toplantılarda diğer çalışanlarla paylaşmaktadır.

3-Çalışanların performans değerlendirmelerinde aldıkları eğitimin katkısı Kalite Komitesi toplantılarında gözden geçirilmektedir.

Beko'da çalışanlar için olduğu kadar bayi ve tezgahlar için de çağdaş bir eğitim programı uygulanmaktadır. 1994 yılında 174 bayiye 1690 saat ve 81 tezgahara 773 saat eğitim verilmiş, 1995 yılında ise bayi eğitimi 249 kişiye 2590 saat, tezgahar eğitimi ise 285 kişiye 3420 saate yükseltilmiştir.

Beko'da amaç, oluşturulan plan çerçevesinde müşterilerin, hissedarların, çalışanların, tedarikçilerin ve toplumun mutluluğudur. Beko'da İş Mükemmelliği

çalışmaları hiçbir zaman belli bir grubun iş konumunda olmadı. Tüm liderler üzerlerine düşen görevleri, ikinci şapkaları altında benimseyerek yerine getirdiler.

Kurucuları Vehbi KOÇ'un "Müşteri Velinimetimizdir" ilkesinden yola çıkılarak, 1993 yılında yayınlanan Kalite Bildirgesi ile Beko misyon, vizyon ve değerleri yeniden oluşturulmuştur. Toplam Kalite çalışmalarının akabinde, 1996'da Tüsiad-KalDer'e üye olan Beko, aynı yıl katıldığı Ulusal Kalite Ödülü'nde saha ziyaretine hak kazanmıştır.

1997'de EFQM üyeliğini takiben 1998'de EFQM ve TÜSİAD-KalDer ödül sürecine KOBİ kategorisinde ödül başvurusunda bulunan Beko, her iki başvurusunda da finale kalmıştır. İş Mükemmelliğinin şirkette yaygınlaşmasıyla birlikte sorunların azalmaya başladığı, müşteri memnuniyetinin ve verimliliğin arttığı, maliyetlerin azaldığı görülmüştür. Bunun neticesinde 1998 yılında EFQM'e ödül için başvuruda bulunmuş ve ilk defa başvurdukları sene **Avrupa Kalite Büyük Ödülü**'nü alarak Türkiye'nin haklı gururu olmuşlardır.

TKY içinde Beko'nun ulaştığı sonuçlardan bazıları şunlardır:

- Son 5 yılda şirket cirosu hedeflenen cironun üzerinde gerçekleşmiştir. 1993 yılında 237 milyon dolar olan şirket cirosu 1997'de 483 milyon dolara çıkmıştır.
- Bağlılığı ölçen bir araştırma metodu olan Tri:M endeksine göre; Avrupa bayi/müşteri bağlılığı endeksi ortalaması 58 iken, Beko 1996 endeksi 63, 1997 endeksi 62'dir.
- Beko'da çalışanların memnuniyeti 1993'de %72 iken, 1997'de bu oran %95'e çıkmıştır.¹⁴

¹⁴ Beko Haber Gazetesi, 1998, Sayı 14, s.5.

1.2.2.5. Netaş'ta Toplam Kalite Yönetimi

1995	EFQM üyeliğine giriş
1995	Tüsiad-KalDer Ödülü
1995	Avrupa Kalite Ödülü Finalistliği
1996	Avrupa Kalite Özel Başarı Ödülü
1997	Avrupa Kalite Özel Başarı Ödülü
1998	Avrupa Kalite Özel Başarı Ödülü

Netaş'ta ünvanlar kaldırılmış durumda. Müdür, Genel Müdür, Şef gibi kavramlar eski yönetim anlayışının sembolleri olarak değerlendirildiğinden bu ünvanlar kaldırıldı. Netaş'ta insanları makamlar vererek motive etmenin doğru olmadığına inanılıyor ve buna gerek de olmadığı vurgulanıyor. Burada artık liderlik önemli. Lider sadece müdürler, şefler olmuyor, herkes işinin lideri. Fikrini ortaya koyarken fikrinin lideri, başkasını geliştirirken o konunun lideri. 2000'li yıllarda artık dikey organizasyon modelinin geçerli olmadığını ve organizasyonların küçüldüğünü belirtiyorlar. Netaş'ta süreçler ve süreç liderleri var.

1.2.2.6. İpek Kağıt'ta Toplam Kalite Yönetimi

İpek Kağıt, 1993 yılında TKY çalışmalarına fiilen girmiş ve 1997'de Tüsiad-KalDer Başarı Ödülü ve Eczacıbaşı Kalite Ödülü ile onurlandırılmıştır. İpek Kağıt'ta kazanılan ödül ve sonrası kuruluşun kazançlarından bazıları şunlardır:¹⁵

- Toplam Kalite'nin getireceği değişimden korkan sayısı sıfırlandı.
- Gizlilikler, dokunulmazlıklar, tartışılmaz konular tamamen kalktı
- Yetkilerinin azalacağından endişe eden yönetici kalmadı
- Tüm bilgiler paylaşılr hale geldi.
- İletişim kanalları sonuna kadar açıldı.

¹⁵ Baki GÖKÇİMEN, "Kalite Başarı Ödülü Yolculuğumuz", Önce Kalite Dergisi, İstanbul, KalDer Yayınları, Şubat-Mart 1998, Sayı 24, s.11.

- Herkes eleştirilerini, önerilerini ve uyarılarını hiçbir kaygıya kapılmadan dile getirmeye başladı.
- Çıta yükseldi, büyüme, otomasyon, mekanizasyon vb. projeler ile Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuru talepleri tabandan ve büyük bir istek ile gelmeye başladı.
- Hiç kimse var olan yüksek tempodan şikayet etmedi ve elde edilenlerden değer buldu.

1.2.2.7. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin tüm birimleri “görevlerin bir defada ve hatasız yapılması için” yarışa girdiler. Askeri hastanelerden, Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı'na, askeri okullardan, bakım ikmal merkezlerine kadar tüm birlik ve kurumlar 21. Yüzyılı yakalamak için ISO standartı belgesi aldılar.

Genel Kurmay Başkanlığı tarafından yakından izlenen bu başarıyı son olarak TBMM'deki Muhafız Taburu yakaladı. Bu birlik TSE'nin titizlikle yaptığı incelemeleri ve testleri başarı ile geçti ve ISO 9000 Kalite Belgesi almaya hak kazandı. Bu birliğin bağlı olduğu Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı da yaklaşık 1 yıl önce kalite belgesine hak kazanmıştı.

Kalite askeri cezaevine de giriyor. Ege Ordu Komutanlığı'na bağlı Şirinyer Askeri Cezaevi, Türkiye'de bir ilke imza atarak cezaevleri içinde ISO 9000 Belgesi almak için başvurdu. 170 yatak kapasiteli koğuş, 12 tecrit odası ve 8 hücresi bulunan cezaevinin iç ve dış cephesinde kullanılan renklerden, içerde kullanılan yatak, dolap gibi tüm malzemelere, kütüphanesine kadar herşeyde kaliteye özen gösterildi. Koğuşlardaki tek kişilik yataklar ergonomik. Cezaevinde tutuklu ve hükümlülerin görüşmesine açık iki telefon, televizyon, satranç takımları bulunuyor. Günde birkaç saat spor yapmak üzere voleybol setleri, basketbol potası ve masa tenisi oynanabilecek mekanlar da var. Ayrıca her koğuşa düzenli olarak günlük gazete ve

haftalık, aylık dergiler alınıyor. Cezaevi kütüphanesinde psikolog ve savcılığın tavsiye ettiği 350 güncel kitap yer alıyor.¹⁶

1.2.2.7.1. Askeri Kurumlardan Kalite Belgesi Alanlar

- 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı
- 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı
- 3. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı
- Ankara 600 Yataklı Mevki Askeri Hastanesi
- GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi
- Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA)
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Komutanlığı Ordudonatım 4. Kademe Komutanlığı
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı Lojistik Komutanlığı 4. Kademe Komutanlığı
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı Çok Programlı Astsubay Hazırlama Okulu Komutanlığı
- Ege Ordu Komutanlığı İzmir Orduevleri Müdürlüğü
- Işıklar Askeri Lisesi
- Kuleli Askeri Lisesi
- Maltepe Askeri Lisesi
- Mızıka Astsubay Hazırlama ve Sınıf Okulu

1.2.2.7.2. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Kalite Çalışmaları

“Verimlilik ve kalkınma ancak otoriter bir yönetim zamanında gerçekleşir” kavramlarını kullanan Taylorizm yaklaşımları günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir. “Verimlilik ancak katılımcı olduğunda, demokrasi sağlandığında, uzlaşma olduğunda gelişir” kavramı günümüzde daha inandırıcı olmaktadır. **Çünkü insanlara istediği şeyleri istemedikleri şekilde yaptırma olanağı artık**

¹⁶ Sezai ŞENGÜN, Askerlerin Kalite Yarışı, Hürriyet Gazetesi, 13 Eylül 1998, s.9.

kalmamıştır. Ancak insanlar, istediklerinde ve istediği şekilde işleri yapma olanağı bulduklarında verimliliği geliştirmektedirler.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı birlik, kurum ve karargahların teşkilat ve insangücü yapısı ile yönetim anlayışında gelişimi, buna bağlı olarak gereksinim duyulacak değişimi belirlemek, sınırlı kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek verimliliği artırmak amacıyla 1993'te Teşkilat Denetleme, Tetkik ve Yönetim Analizi Timi (TDTYAT) teşkil edilmiştir. TDTYAT; Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda yönetimi geliştirmek maksadıyla görev yapan bir Danışmanlık birimidir. Gerçekleştirdiği çalışmalar Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın merkeziyetçi yapısına uygun ve üzerinde çalışılan birlik/kuruma ait dışarıdan iyileştirme önerilerini içermektedir. Hazırlanan raporlar ilgili birlik/kurumun ayrıntılı resmini göstermekte, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'ndaki karar vericilere alacakları kararlar için gerekli seçenekleri sunmakta ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın daha modern ve çağdaş bir yapıya kavuşması için geniş kapsamlı önerileri içermektedir.

Deniz Kuvvetleri bünyesindeki TDTYAT'nin hedef ve görevleri şunlardır:

-Birey, birim ve birlik/kurum/karargah görevleri arasında sağlıklı ilişkiler kurarak, faaliyetlerin verimli bir akış zinciri içinde birbirini tamamlamasını sağlamak

-Personel verimliliğini artırmaya yönelik olarak, alınabilecek bilimsel insan kaynakları yönetimi tedbirlerini belirlemek

-Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı birlik, kurum ve karargahlarda makro düzeyde insangücü ve yönetim sörveyi ile İş Etüdü ve Verimlilik Analizleri yaparak, mevcut kaynakların en ekonomik şekilde kullanımını sağlayacak teşkilat, yönetim ve insangücü yapısındaki değişimi belirleyen iyileştirme tedbirlerini önermek

-Ana ve ast teşkilat birimlerinin vazifelerini yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken kabiliyetleri saptamak ve bunlara uygun eğitimin verilmesini sağlamak.

-Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlılarında verimliliği artırma amacına yönelik olarak yürütülecek her türlü analiz çalışmasında, çağdaş kalite yaklaşımının

prensiplerini esas alarak, **Toplam Kalite Yönetimi** hedeflerine uygun teşkilat, insangüçü ve yönetim tedbirlerini belirlemek.....

Günümüzde teknolojidaki baş döndürücü gelişmeler, bölgesel sınırları yok etmekte, askeri güç kullanılarak elde edilmesi çok zor stratejik hedefler ekonomik güç kullanılarak elde edilebilmektedir. Globalleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan yeni koşullar, tüm kurumlar da olduğu gibi askeri kurumları da yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu bağlamda öncelikle Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'na bağlı tersanelerde, **Deniz Lisesi** ve **Deniz Harp Okulu** gibi eğitim kurumlarında **Toplam Kalite Yönetimi** çalışmalarına başlanılmış ve eğitim kurumlarında ISO 9000 Belgesi alınarak güzel gelişmelere imza atılmıştır.

1.2.2.8. Polis Teşkilatı'nda Toplam Kalite Yönetimi

Dünyada Hollanda Polisi ve İngiltere'de York Shire Polis Teşkilatları Toplam Kalite Yönetimi uyguluyorlar.

Türkiye'de ise **Mardin Emniyet Müdürlüğü, Aydın Emniyet Müdürlüğü, EGM Personel Daire Başkanlığı** ve **Etiler Polis Okulu** Toplam Kalite Yönetimi yolculuğuna adım attılar. Henüz bu kurumlarda TKY'nin tam uygulandığını söyleyemeyiz, ancak mükemmelere giden bu yolculuğa ilk adımlar atılmış durumda. Bu kurumlardaki ilk hedeflerden biri ISO 9000 belgesi almak. Bu belgeyi almak ana hedef olmamalı, TKY yolculuğundaki adımlardan biri olarak değerlendirilmeli. Emniyet Teşkilatı ile ilgili genel bir özdeğerlendirme yapılacak olunursa; bazı yöneticiler tarafından Toplam Kalite Yönetimine biraz reklam amacıyla yaklaşıldığını ve sadece ISO 9000 belgesi almanın yeterli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca modelin çok güzel olduğu, ancak Emniyet Teşkilatında uygulanmasının çok zor, hatta imkansız olduğunu söyleyenler de çıkmaktadır. Bunlar son derece yanlış değerlendirmelerdir. Bunda Toplam Kalite Yönetimi'nin ne olduğunun tam anlatılamamasından ve anlaşılmasından kaynaklanan nedenlerin de etkisi vardır. TKY yolculuğunun en önemli adımlarından birinin üst yönetimin buna içten inanması, destek vermesi ve çalışmalara aktif katılması olduğunu önceden belirtmiştik. Polis Teşkilatında da bu konunun öncelikle üst yönetim olan İçişleri

Bakanı, Emniyet Genel Müdürü, Emniyet Genel Müdür Yardımcıları, EGM Daire Başkanları, İl Emniyet Müdürleri seviyesinde ele alınması gerekir. Bu şekilde yapılacak çalışmalar daha sağlıklı ve hızlı olacaktır. Bu amaçla 1998 yılı Aralık ayında “Emniyet Genel Müdürlüğü’nde Kalite Sempozyumu” düzenlenmesi planlanmıştı ve onay alınmıştı, ancak mevcut iç siyasi konjonktürden dolayı henüz gerçekleşmedi. Temennimiz bu sempozyum biran evvel gerçekleştirilir.

Ayrıca TKY’nin öncelikle eğitim kurumlarında yani Polis Akademisi, Polis Koleji ve Polis okullarında uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca TKY konusunda Türkiye’de ve dünyada kendini ispatlamış kuruluşlarımızın bilgi ve tecrübelerinden yararlanmanın ve onlarla ortak çalışma gruplarının oluşturulmasının da çok faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kalite çalışması başlatan İl Emniyet Müdürlükleri ve Polis Okulları ISO 9000 belgesi almayı hedeflemişlerdir. Ortalama bu belgeyi almanın maliyeti yaklaşık 15.000-20.000 \$ arasındadır ve süre olarak yaklaşık 1 yıl sürmektedir. Tüm İl Emniyet Müdürlüklerinin kuruluş yapıları ve görevleri hemen hemen birbiriyle aynıdır. Bu durumda merkezde kurulacak bir Kalite Komisyonunun yapacağı belgelendirme çalışmaları ve dökümanları tüm iller için geçerli olacak ve her ilin ortalama 15.000 \$ harcamasına gerek kalmayacaktır. Bunun Emniyet Genel Müdürlüğü’ne kazancı $80 \text{ il} \times 15.000 \$ = 1.200.000 \$$ olacaktır. Ayrıca TSE’den alınacak “Dökümantasyon Eğitimi, İç Tetkik Eğitimi” gibi mecburi eğitimler bulunmaktadır. Bu konu da TSE ile İçişleri Bakanlığı veya Emniyet Genel Müdürlüğü nezdinde yapılacak görüşmeler ve anlaşmalar neticesinde ücretsiz olarak halledilebilir. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nda bu kurslar varılan anlaşma neticesinde ücretsiz olarak alınmıştır. Halen Türkiye’de 25 ilin Sanayi ve Ticaret İl Müdürlükleri ISO 9000 belgesi almış durumda. Önceleri bu illerin her biri kendi başına çalışma yapmışlar ve belgeyi almışlardı. Ancak şimdi diğer tüm iller için tek bir merkezden çalışmalar yürütülmektedir.

1.2.2.8.1. Mardin Emniyet Müdürlüğü TKY Çalışmaları

Toplam Kalite Yönetimi; Mardin Emniyet Müdürlüğü hizmetlerinde kaliteyi ve verimliliği arttırmak amacıyla örnek bir yönetim modeli olarak 23.09.1998 tarihinden itibaren, İl Emniyet Müdürü Özdemir GÜRSU'nun öncülüğünde başlatılmıştır. TKY çalışmaları ile ilgili olarak Beksa, Brisa, KalDer ile görüşmeler yapılmış ve bu kuruluşlardan bilgi, doküman ve destek alınmıştır. Bu çalışmalar ile;

- Çalışanların ve toplumun sürekli eğitimi ve memnuniyetlerini artırma ,
- Sürekli gelişme,
- Çalışanların yapıcı ve yaratıcı potansiyellerini harekete geçirerek, katılımlarından maksimum düzeyde yararlanma,
- Sorunları masa başı yerine, kaynağında çözümlenme,
- Genellemeler yerine verilerle ve rakamlarla konuşma,
- Çalışanların çabalarının ve başarılarının zamanında tanınmasını ve takdir edilmesi,
- Etkin ve dinamik bir organizasyon yaratma,
- Yüksek iletişimli ve motivasyonlu bir çalışma yapısı oluşturma,
- Yaşamda Kaliteyi yakalama,
- Çevre ve temizlik konusunda bilinçli, duyarlı bir yapının oluşturulması,
- Halkımızın her türlü ihtiyaçlarına (adli, trafik, pasaport, ruhsat vs.) tatil günleri dahil her zaman ve çok kısa bir sürede cevap verme,
- Polis-Halk elele verip, Mardin'in tarihi değerlerine ulaşma ve ulusal tanıtımını sağlama,
- Polis-Halk ilişkilerinin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit edecek, sonuçlarını sürekli analiz edecek birimler oluşturma,
- İktisadi gelişme ve toplum güveninin kazanılması hususlarında, Mardin ve yöresinin sorunlarını birlikte aşma,
- Huzur ve güven ile sağlanan İSTİKRAR'ın; ekonomide, aile fertlerinin mutlu yaşamasında, sosyal gelişmede anahtar rol oynadığını topluma anlatma ve inandırma,
- Teknolojiyi maksimum seviyede kullanma ve Bilgisayar Destekli Yönetimi uygulama,

- AKTİF ÖNERİ-MÜRACAAT SİSTEMLERİ modelini kurma,
- Dünya standartlarında geçerliliği olan Kalite Güvence sistemlerinden “ISO 9002” Belgesini alma,
- Yönetim ve hizmet kalitesinde yakaladığımız uluslararası standartları INTERNET kanalıyla TÜRKİYE'nin her yerinde tanıtma , HEDEFLENMİŞTİR.

TKY çalışmalarında öncelik eğitime verilmiş ve yaklaşık 500 personele “Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik, TKY Araç ve Teknikleri, Problem Çözme Teknikleri, İletişim, ISO Standartları, Kalite Çemberleri vb. konular”la ilgili meslek içi eğitim verilmiştir.

TKY çalışmaları bünyesinde, İl Emniyet Müdürü ve Emniyet Müdür Yardımcılarından oluşan ÜST KOMİSYON ile Şube Müdürleri, Karakol Amirleri ve Birim Amirlerinden oluşan ALT KOMİSYON kurulmuştur. Bunların bünyesinde “Personel Komitesi, Eğitim Komitesi, Halkla İlişkiler Komitesi, Trafik Komitesi, Medya Komitesi ve Mali Komite” kurulmuş ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Halen açık kapı politikası uygulanmaktadır.

Çalışanların problemlerinin tespit ve nedenlerinin araştırılmasına yönelik “Çalışanların Memnuniyetini Arttırma Anketi” düzenlenmiş ve çalışanlardan çok sayıda öneriler gelmiştir. Bu öneriler oluşturulan alt ve üst komisyonlarda değerlendirilerek en kısa sürede çözüme ulaştırılmıştır. Örneğin personelin çalışma şekli 12/12 sisteminden 12/24 sistemine geçirildi, Viziteye çıkış işlemleri kolaylaştırıldı

Bundan sonraki süreçte önerilerin sürekliliğini sağlamak ve aktif öneri sistemlerini kurmak için 6 ana nokta belirlenmiş ve buralara öneri kutuları yerleştirilmiştir.

Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde Gezici Polis Merkezleri kurulmuş ve böylelikle halkın dilek ve şikayetlerini mahallinde dinleyerek yasal gereğinin yerine getirilmesi sağlanmıştır. Bu merkezlerin kuruluşunda ön plana çıkan amaç, kadın hakları ve sorunlarının çözümünde müracaatta bulunan kadınlara yardımcı olmaktır.

Bu gezici ekiplerde bayan Polis Memurları da görev yapmaktadır. Yörenin örf ve adetleri gereği şiddete maruz kalan kadınların çekingenlik ve korku duymaları nedeniyle karakollara başvuramadıkları bilinmektedir. Gezici ekiplerin kurulmasıyla ayaklarına kadar giden bu hizmetleri daha çok kadınlar olumlu karşılamışlar ve her türlü dilek ve şikayetlerini rahatlıkla iletebilir hale gelmişlerdir.

Mardin'e bağlı ilçe ve beldelerde yaşayan ve sağlık imkanlarından yoksun durumda olan vatandaşlarımıza yönelik, Sağlık Kuruluşları ile koordineli sürekli "Sağlık Tarama Çalışmaları" yapılmakta ve tedavileri Mardin ilinde mümkün olmayanların Ankara'da tedavi olmaları için her türlü imkanlar kullanılmaktadır. (Kalbi delik olan İlköğretim 2. sınıf öğrencisi İzzettin DEĞİRMENCİ'nin ameliyat ve tüm tedavi giderleri Emniyet Müdürlüğü tarafından sağlanmıştır.)

1.2.2.8.2. Aydın Emniyet Müdürlüğü TKY Çalışmaları

Aydın'daki Zafer Polis Karakolu'na gelenler bir kadın polis tarafından karşılanıyor, hafif müzik yayını yapılan dinlenme odasında vatandaşlara içecek ikram ediliyor, ifadeler avukat eşliğinde bilgisayarla alınıyor. Duvarları pembe ve mavi olan bu karakol, ISO 9000 belgesi almak istiyor.

Aydın Emniyet Müdürü Tekin AKIN, karakolda, vatandaşlara sunulan hizmet standartını yükseltmek için proje geliştirdiklerini, bu çerçevede Zafer, Efeler, Şehit Yetkin, Meşrutiyet ve Ovaeymir karakollarının "pembe panter pembesi" ile "parlament mavisine" boyanarak sevecen ve sıcak bir ortam yaratıldığını söyledi. Karakola gelenleri Çevik Ayşe olarak adlandırılan kadın polisler karşıyor, hafif müzik yayını yapılan dinlenme odasına alınan vatandaşlara çay, meşrubat ikram ediliyor, vatandaşların ifadeleri avukatları eşliğinde bilgisayarla alınıyor. Olay yeri inceleme ekipleri motorize konuma getirilmiş olup, bu uygulama ile zaman daha iyi kullanılmakta ve suçlular daha kısa sürede yakalanmaktadır. Didim ve Kuşadası'nda plajlarda görev yapan tabancasız, şortlu "Plaj Polisi" uygulaması da olayları azaltmış ve yerli-yabancı turistlere güven vermektedir.¹⁷

¹⁷ "Karakolda Kalite", Önce Kalite Dergisi, İstanbul, Kalder Yayınları, Ağustos-Eylül 1998, Sayı 27, s.7.

1.2.2.9. Yükseköğretimde Kalite

Konu yükseköğretim kurumları içinde de duyarlı bir konudur. Öğretim üyelerini, öğrencileri, yöneticileri başarılı ve başarısız yanlarının ne olduğunu araştırmaya zorlar.

Yükseköğretimde kaliteye değerlendirirken performans endikatörleri kullanılmasının sakıncaları vardır. Üniversiteler ister tamamen devlet tarafından desteklensin ister başka kaynaklardan finanse edilsin kendi yaşamlarını garantiye almak için yararlı olduklarını kanıtlamak zorundadır. Yararlılığın hergün yeniden kanıtlanması gerekmiyorsa şüphesiz üniversitelerin topluma verebileceği hizmet daha iyi olur. Yaratıcılığın kanıtlanması ise üniversitelerin kendi çalışmalarını kendilerinin değerlendirmesi ile mümkündür.

Günümüzde yükseköğretimin toplumdaki görevi giderek değişmekte, çeşitlenmektedir. Yükseköğretim kurumları toplumun sosyal, ekonomik alanlardaki yeni beklentilerine de cevap vermek zorundadır. Bu yüzden eğitim ve araştırmanın yanında toplumun ekonomik gelişmesine de yardım etmeleri gerekmektedir. Böylece değerlendirmenin üniversite dışı boyutu da önem kazanmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmanın değerlendirilmesi için çeşitli sistemler denenmiş ve denenmektedir. Bunun kurumlaşmış bir türü akreditasyondur. Avrupa'da üzerinde görüş birliğine varılan bir değerlendirme sisteminde ¹⁸;

1-Aynı konuda çalışanlar (mesela bölümler) bir araya gelerek, bir network oluşturarak, o birim için geçerli başarı hedeflerini belirlemekte.

2-Öngörülen süreler sonunda bu hedefe ne kadar yaklaşıldığı, her birimin kendisi tarafından değerlendirilip açıklanmakta.

3- Bu açıklamalar tarafsız uzmanlarca kontrol edilmektedir. (peer review)

¹⁸ Ergün TOĞROL, "Yükseköğretimde Kalite", Önce Kalite Dergisi, İstanbul, KalDer Yayınları, Ocak 1993, Sayı 2, s.27.

Günümüzde yükseköğretim kurumları çoğu kez kamu kaynakları ile desteklendikleri için vergi mükellefine karşı sorumludur. Vergi mükellefini temsil eden parlamento ve hükümete karşı sorumludur, eğitim-öğretim vermeyi yükledikleri öğrencilere karşı sorumludur, araştırma projelerini destekleyen kuruluşlara karşı sorumludur. Bu sorumlulukların gereği olarak, yükseköğretim kurumları kendi çalışmalarını denetlemek, kalitelerini ölçmek ve iyileştirmekle yükümlüdür.

Yükseköğretimde kalite yönetimi, eğitimin her aşamasında ve eğitimi etkileyen tüm alanlarda söz konusudur. Bunlar;

*fiziki altyapı (bina, spor tesisleri, açık alan vb.)

*akademik altyapı (laboratuvar, kütüphane, dokümantasyon, iletişim, bilgi işlem vb.)

*ders programı

*sınav ve değerlendirme sistemi

*akademik/ıdari personel temin ve geliştirme sistemi,

*araştırma ve yayınlar

*kurumsal gelişme planı

*üniversite-sanayi-toplum ilişkileri olabilir.

Yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için 2 alışlagelmiş yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi akreditasyon, diğeri de çıktılarının değerlendirilmesidir. Akreditasyon girdilerle, yani öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı üzerine odaklanmıştır. Akreditasyonda, yükseköğretime ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve miktarı belirli bir düzeyin üstünde ise çıktılarının kalitesinin de belirli bir düzeyin üstünde olacağı varsayımı vardır. Bir başka deyişle, yüksek öğretimdeki kaliteyi, ona ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve düzeyi belirler.

Değerlendirme sistemleri ise, öğrenci başarıları, mezun sayısı, istihdam edilen mezun sayısı, mezunların istihdam yerleri gibi sistemin çıktılarıyla ilgilidir.

Yükseköğretimde, gerçek anlamda kalite artışı sağlanmak isteniyorsa,

-girdileri değerlendiren akreditasyon sistemini,

-çıktıları değerlendiren değerlendirme sistemini,

-eğitim-öğretim süreçlerinin tasarımını, planlamasını, uygulamasını ve denetimini sağlayan sistemleri,

beraberce entegre ederek, kalite güvencesini sağlayan “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Sistemi” yöntem ve tekniklerinin kullanılmaya başlanması gerekmektedir.

1.2.2.9.1. Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi’nde TKY

Eğitimin kalitesi, bireyin ve toplumun yaşantısına, hayatın her alanında ve uzun süreli, zincirleme etkilerde bulunmasından dolayı Toplam Kalite Yönetimi’nin eğitim alanında uygulamasının önemine inanan Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi’nde Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları, “eğitimde mükemmelliğe yolculuk” ilkesi altında 1993 yılından bu yana, belirli aşamalardan geçirilerek sürdürülüyor. Bu aşamalar; kalite geliştirme faaliyetlerine hazırlık, yönetimin ve fiziki ortamın geliştirilmesi için kalite geliştirme faaliyetleri, akademik kalite geliştirme, Toplam Kalite Yönetimi, dış denetim olarak sıralanıyor.

Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi hizmet dalında 1999 yılı Avrupa Kalite Ödülü’ne hazırlanıyor. Brisa, Beksa ve Netaş tarafından açılan kalite yolunda yürüten fakültenin Dekanı Nüket Yetiş, bu konuda tüm gayreti sarf edeceklerini söylüyor ve ekliyor: “Güneşi hedefledik, ıskalacak bile yıldızların arasındayız.”

1.2.2.9.2. Kafkas Üniversitesinde TKY

Henüz 5 yaşında olan Kafkas Üniversitesinde öğrenciden çaycısına, öğretim üyesinden büro elemanlarına, kantincisinden bekçisine kadar hemen herkes üniversitenin eğitim kalitesini artırmak için bütün gücü ile çalışmaktadırlar. Esnek bir yönetim sistemi uygulanmakla beraber, tüm çalışanlar mesai kavramı olmaksızın

çalışıyor, çalışıyor, çalışıyorlar... Herhangi bir öğretim elemanının edindiği yeni bilgiler, zaman kaybetmeksizin diğer ilgili meslektaşlarına aktarılıyor ve bu bilgiler gerekli görüldüğü takdirde öğrencilere de aktarılıyor.

Öğrencilerin yönetime katılımı sağlanarak her türlü faaliyet, çeşitli sosyal gruplar tarafından organize edilmektedir. Öğrenciler gece saat 23.00'e kadar açık olan bilgisayar laboratuvarlarında projeleri ile ilgili çalışmalar yapmaktadırlar. Sadece öğretim değil aynı zamanda bu tür faaliyetlerle kendilerine olan güvenlerini artırmaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulandığı bu üniversitede Bakü'de bulunan diğer üniversitelerle de ilişkileri artırmak gayesiyle zaman zaman konferanslar düzenlenmektedir.

1.2.2.10. Sağlık Hizmetlerinde Kalite

Ankara'da bulunan **Bayındır Tıp Merkezi** Toplam Kalite Yönetimi uygulamaktadır. Burada üst düzey yönetici olarak çalışan Kemal ÖZGİRİN'in Sağlık Hizmetlerinde kalite uygulamaları ile ilgili görüşleri şu şekilde özetlenmiştir:

Sağlık Hizmeti üretimini diğer üretim tarzlarından ayıran noktalar:

- Ürünün stoklama şansı yoktur.
- Hatanın giderilme şansı çok düşüktür.
- Hatanın maliyeti çok yüksektir (Çoğunlukla insan hayatı)
- Müşterinin psikolojisi daha kötüdür
- Hizmet bileşenleri sayıca daha fazla ve karmaşık yapıdadır.
- Beklemeye ve zaman kaybına tahammül yoktur.

Sağlık hizmetlerinin amacı; hastaya mümkün olan en kısa sürede, uygun bir fiyatla, güleryüzlü ve şefkatli, alternatif tedavi yöntemlerini de kendisine sunarak bilgilendirici tarzda, tıbbi etik ve deontoloji ilkeleri çerçevesinde, eldeki olanaklar ölçüsünde medikal anlamda en iyi hizmeti sunmak şeklinde tanımlanabilir.¹⁹

¹⁹ Kemal ÖZGİRİN, "Hastane Yönetiminde Kalite Uygulamaları ve Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Projesi", Hizmet Sektöründe TKY Uygulamaları 4C Oturumu, s. 529.

- Sağlık Hizmetlerinde kaliteden bahsedebilmek için öncelikle;
- Sağlam bir yönetim modeli ve organizasyonun varolması
 - İşlerin kim, ne zaman, nerede, hangi vasıtalar kullanarak, ne yöntemle yapıldığının bilinmesi
 - Üst Yönetimin KALİTE'ye inanmış ve destekleyici olması
 - Personel nitelik ve altyapısının güçlü olması ve sürekli eğitimle bu gücün devamlılığının sağlanması gerekir.

Hizmet Sektöründe (özellikle Sağlık alanında) en önemli bileşenin İNSAN olduğu bilinmektedir. Bu nedenle insana iyi hizmet sunabilmek için yine insana yatırım yapılması kaçınılmazdır. Sağlıkta hizmet kalitesini etkileyebilecek birkaç bazit örnek:

- *Lavobadan ellerini yıkamadan çıkan ve enfeksiyon riskini artıran *hemşire*,
- *Hasta-kabul veya taburcu işlemlerini bilmeyen ve hastayı dakikalarca bekleten *banko görevlisi*
- *Kötü kokan *hastabakıcı*
- *Hastasını bilgilendirme ve ilgi gösterme ihtiyacı duymayan *doktor*

1.2.2.11. Değirmendere Belediyesi'nde Toplam Kalite Yönetimi

Kocaeli ili Gölcük ilçesi Değirmendere beldesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor. Burası TKY uygulayan ilk ve tek belediye. Değirmendere Belediye Başkanı Ertuğrul AKALIN, bu konuyla ilgili olarak; "Ülke genelinde belediyelerin çoğunun beklentileri karşılamakta yetersiz olduğunu, diğer kuruluşlar gibi belediyelerin de silkinip kendilerine gelmeleri gerektiğini, çağa yaraşır bir yönetim anlayışı içinde dinamizmi yakalamaları gerektiğini" , ayrıca TKY konusunda Brisa, İpek Kağıt ve Kalder'den destek aldıklarını belirtmiştir.²⁰

²⁰ Filiz Çiçek BİL, Kalite Yolunda Bir Belediye:Değirmendere, Sabah Gazetesi, 26 Haziran 1998, s.14.

Değirmendere Belediyesi'nde birçok konularda çalışma grupları oluşturulmuş ve halk ta bu gruplara katılıyor. Grup çalışmalarının sonunda su baskınlarının %99'u önlenmiş. Burada Uğur Mumcu isimli park, imece yöntemiyle halk tarafından yapıldı. Site sakinleri evlerinde ziyaret edilerek dertleri dinleniyor ve birlikte çözüm üretiliyor.

Değirmendere Beldeiyesi'nin vizyonu: **“Dünyaca tanınan bir bilim, kültür ve sanat beldesi olmak.”**

Değirmendere Belediyesinde Çalışma Grupları ve Konuları:

Grubun Adı	Çalışma Konusu
Gökkuşuğu 1	Festival ve sempozyum organizasyonu
Gökkuşuğu 2	Festival ve güvenlik önlemleri
Biletçi	Otobüslerde biletçi uygulamasının kaldırılması
Fatura	Satınalma sürecinin iyileştirilmesi
Kriz	Doğal afetlerde müdahale standartlarının belirlenmesi
SOS	Yangın önleme ve ilk müdahale
Gelişim	Su istasyonlarının denetimi
Sessiz Yardım	Muhtaçlara yardım standartlarının oluşturulması

Değirmendere Belediyesi'nde birçok konularda çalışma grupları oluşturulmuş ve halk ta bu gruplara katılıyor. Grup çalışmalarının sonunda su baskınlarının %99'u önlenmiş. Burada Uğur Mumcu isimli park, imece yöntemiyle halk tarafından yapıldı. Site sakinleri evlerinde ziyaret edilerek dertleri dinleniyor ve birlikte çözüm üretiliyor.

Değirmendere Beldeiyesi'nin vizyonu: **“Dünyaca tanınan bir bilim, kültür ve sanat beldesi olmak.”**

Değirmendere Belediyesinde Çalışma Grupları ve Konuları:

Grubun Adı	Çalışma Konusu
Gökkuşığı 1	Festival ve sempozyum organizasyonu
Gökkuşığı 2	Festival ve güvenlik önlemleri
Biletçi	Otobüslerde biletçi uygulamasının kaldırılması
Fatura	Satınalma sürecinin iyileştirilmesi
Kriz	Doğal afetlerde müdahale standartlarının belirlenmesi
SOS	Yangın önleme ve ilk müdahale
Gelişim	Su istasyonlarının denetimi
Sessiz Yardım	Muhtaçlara yardım standartlarının oluşturulması

1.3. Kalite Kuruluşları ve Ödülleri

1.3.1. EFQM (European Foundation for Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı,1988'de Avrupa'nın önde gelen 14 şirketinin başkanları tarafından, Avrupa Komisyonu'nun onayı ile kuruldu. Avrupa'nın önde gelen üniversitelerinin araştırmalarını yürüten, belli başlı uluslararası ve ulusal kuruluşların sıralandığı 600'ün üzerinde organizasyon mevcut üyelik kapsamındadır.

1.3.1.1. Avrupa Kalite Ödülü ve Sahipleri

1988 yılında Avrupa'nın önde gelen sanayi kuruluşları tarafından, Avrupa'nın küresel rekabette öncülük şansını artırmak üzere kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) 1996 yılı verilerine göre 546 üyesi bulunmaktadır. Vakfın üyeleri arasında **British Telecom, Bosch, Citroen, Nokia, IBM, Renault, Rank Xerox, Daimler-Benz, KLM, Volvo, Philips, Volkswagen, BMW, Siemens** gibi dünyanın önde gelen kuruluşları yer alıyor. Vakfa Türkiye'den de önde gelen kuruluşlardan pek çoğu üyedir. Bu kuruluşlar; **Brisa, Beksa, Netaş, Beko, FMC Nurol, Kordsa, İpek Kağıt, Türk Elektrik Endüstrisi, Arçelik, Simko, Nestle, Ata Menkul, Garanti Bankası.** Vakfın oluşturduğu Avrupa Toplam Kalite Modeli, performansta mükemmelliğe ulaşmada en pratik ve etkili çözüm yolu olarak Avrupa'da çok sayıda kuruluş tarafından uygulanıyor.

Avrupa Kalite Ödülü 1992 yılından bu yana veriliyor. Ödül, "İş Mükemmelliği"nde başarıya ulaşan kuruluşları belirlemek ve onların deneyimlerinden uluslararası platformda yararlanmak amacını taşıyor. Ödüle konu 2 dal bulunmaktadır:

1-Avrupa Kalite Ödülü: TKY'nin en iyi temsilcisi için

2-Avrupa Kalite Takdirnameleri:Sürekli gelişmenin temel süreci olarak TKY'nde yüksek bir dereceye ulaşan şirketler için.

Avrupa Kalite Ödülü için önce, kuruluşların son 5 yıllık performanslarını gösteren verileri içeren başvuru dosyaları titizlikle değerlendirilerek, finalistler belirleniyor. Ardından finalistlere saha ziyaretleri yapılıyor. Avrupa Kalite Ödülü yarışmasında değerlendirmeleri, 9 temel kriter ve bunlarla ilişkili 33 kıstasa göre, Toplam Kalite Yönetimini kuruluşlarında başarı ile uygulayan üst düzey yöneticiler ve bu alanda deneyimli akademisyenler yapıyor. Değerlendirmeye esas 9 temel kriter; liderlik, politika ve strateji, çalışanların yönetimi, kaynaklar, süreçler, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etki ve iş sonuçları konularını kapsıyor.

Avrupa Kalite Örgütü ve Avrupa Komisyonu tarafından da desteklenen Avrupa Kalite Ödülü için değerlendirme iki aşamada yapılıyor. Avrupa ülkelerinde Toplam Kalite Yönetimini başarı ile uygulayan finalistler arasından seçilen kuruluşlar “Başarı Ödülü” (Prize) derecesi ile onurlandırıyor ve bu kuruluşlar arasında en başarılı olanı “Büyük Ödül”e (Award) hak kazanıyor. Sistem gereği, Büyük Ödülün sahibi tüm dünya kuruluşlarına, iş mükemmelliği alanında başarılı adres olarak gösteriliyor. Büyük Ödülü kazanan kuruluş, Avrupa ülkelerinde düzenlenen dizi kongrelerde, Avrupa’nın ve dünyanın önde gelen kuruluşlarına, iş mükemmelliğine ulaşma yolundaki tecrübesini aktarıyor. 1995 yılında EFQM, Avrupa Kalite Ödülü’nün kapsamını genişleterek, kamu sektöründeki kuruluşlar için de 1996 yılında ilk defa verilecek bir ödül hazırladı ancak maalesef kamu sektöründe bütün Avrupa’da kimse ödül kazanmaya layık görülmedi. Avrupa Kalite Ödülü sahipleri şunlardır:

Büyük Ödül (Award) Kazanan Kuruluşlar: (1992-1998)

1992	Rank Xerox Ltd. (İngiltere)
1993	Milliken Avrupa Bölümü (İngiltere)
1994	Design to Distribution Ltd. (İngiltere)
1995	Texas Instruments, Avrupa
1996	Brisa, Türkiye
1997	Beksa, Türkiye
1998	Beko, Türkiye

Başarı Ödülü (Prize) Kazanan Kuruluşlar: (1992-1996)

1992	BOC Ltd. UBISA Milliken Avrupa Bölümü (İngiltere)
1993	Design to Distribution Ltd. (İngiltere)
1994	Ericsson ve IBM (İspanya)
1995	TNT Express (İngiltere)
1996	Netaş Türkiye, British Telecom, TNT Express (İngiltere)

1.3.1.2. EFQM Yönetim Kurulu

Vakfın Yönetim Kurulu, İş Mükemmelliği yönetim modelini uygulayan ve yaygınlaştırılmasında aktif rol oynayan üye kuruluşların üst düzey yöneticileri arasından belirlenmektedir. 20 üyeden oluşan Yönetim Kurulu'nda görev süresi 4 yıldır. Türkiye'den Yönetim Kurulu'nda görev yapan üyeler bulunmaktadır.

<u>Üyenin Adı</u>	<u>Kuruluş/Ülke</u>	<u>Görev Süresi</u>
R. Gasser	Nestle/İsviçre	1988-1996
H. Manger	Bosch/Almanya	1988-1996
Sir I. Vallance	British Telecom/İngiltere	1988-1996
E. de Ybarra	BBV/İspanya	1989-1996
R. Decaluwe	Bekaert/Belçika	1991-1996
D. Ball	Nortel/İngiltere	1992-1997
J. Roberts	Post Office/İngiltere	1992-1997
L. Jeansson	Volvo/İsveç	1992-1997
F. de Ybarra	Sevillana/İspanya	1992-1997
J. R. Pourtou	Rhone-Poulenc/Fransa	1994-1998
M.M. Levy	Publicis/Fransa	1994-1998
J. Ollila	Nokia/Finlandiya	1994-1998
H.Von Pierer	Siemens/Almanya	1994-1998
.....	Alitalia/İtalya	1994-1998
K. Vinck	Union Miniere/Belçika	1994-1997
P. G. Hedstorm	Electrolux/İsvec	1988-1999

L. Pescarmona	Olivetti/İtalya	1988-1999
J. Ackerman	Credit Suisse/İsviçre	1995-1999
A.J. Driessen	Wavin/Hollanda	1995-1999
H. Kantarcı	Brisa/Türkiye	1995-1999
X. Karcher	Citroen/Fransa	1995-1999

1.3.1.3. Avrupa Toplam Kalite Modeli

Avrupa Toplam Kalite Modeli; Girdiler ve Sonuçlar olarak 9 temel unsur üzerinde şekillenmektedir:

GİRDİLER (Toplam %50)

Liderlik (%12)

Kuruluşun Toplam Kalite'ye yönlendirilmesinde tüm yöneticilerin yaklaşımı

Politika ve Strateji (%7)

Kuruluşun misyonu, vizyonu, uzun ve orta dönem stratejileri nasıl oluşmaktadır ve bu değerlere nasıl ulaşılmaktadır?

Çalışanların Yönetimi (%8)

Kuruluşun insan kaynakları planlaması, uygulaması, çalışanların yönlendirilmesi ve iletişim

Kaynaklar (%8)

Mali kaynaklar, bilgi kaynakları, ikmal sistemi, tedarikçi yönetimi ve teknoloji kullanımı

Süreçler (%15)

Kuruluşun başarılı olmasında etkin olan katma değer yaratan tüm faaliyetlerin yönetimi

SONUÇLAR (Toplam %50)

Müşteri Tatmini (%20 En fazla oran)

Müşterilerin kuruluşun ürettiği ürün, hizmet ve müşteri ilişkileri ile ilgili algılamaları, müşterilerin tatmini için kuruluşun izlediği göstergeler

Çalışanların Tatmini (%10)

Çalışanların yönetim yaklaşımı ile ilgili algılamaları, çalışanların tatmini için kuruluşun izlediği göstergeler

Toplum Üzerinde Etki (%6)

Kuruluşun yerel faaliyetlere katılımı, çevre ve doğal kaynakların kullanımı konularında toplumun algılamaları, kuruluşun topluma katkı sağlamak için izlediği göstergeler

İş Sonuçları (%14)

Kuruluşun finansal göstergelerdeki başarı derecesi, kuruluşun finansal olmayan göstergelerdeki başarı derecesi

1.3.2. KALDER (Kalite Derneği)

Kalite Derneği 1991 yılında Türkiye’de önde gelen 8 kuruluşun işbirliği ile ulusal nitelikte kurulan, çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması amacını güden, kar amaçsız bir sivil toplum kuruluşudur.

KalDer, alışılmış kalite kontrol uygulamalarının ötesinde çağdaş kalite felsefesini benimsemiş olup, toplam kalite yönetimini uygulayan veya uygulamak üzere hazırlıklarını sürdüren kuruluşları bünyesinde toplamayı hedeflemektedir.

Derneğin 650 kuruluşu temsilen halen 771 asil ve 346 fahri olarak toplam 1117 üyesi mevcuttur. (20 Ekim 1997 tarihi itibariyle)

1997 yılı Eylül ayı sonu itibariyle bünyesinde faaliyet gösteren, merkezde 5 komite (Yayın komitesi, Eğitim komitesi, Kalite Ödülü Yürütme komitesi, Kongre

komitesi ve Örgütsel Etkinlik komitesi) ve 18 uzmanlık grubu yer almaktadır. Bu gruplarda 100'e yakın kuruluşun, 200 civarında kişi yer almaktadır.

1.3.3. TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü

Tüsiad-KalDer Ödülü, Türk Sanayicileri İşadamları Derneği ile Kalite Derneği Yönetim Kurulları'nın işbirliği ve üyelerinin katkıları ile “Büyük Ölçekli Kuruluşlar” ve “KOBİ”ler dalında ayrı ayrı düzenlenmektedir.

Kalite Ödülü ile ülkemizde kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması, kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması amaçlanmaktadır.

6. yılını dolduran Tüsiad-KalDer Ödülü'ne 1999 yılında gerek üretim gerekse hizmet sektöründen kuruluşlar başvurabilecektir. 1999 yılında Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü 2 kategoride verilecektir:

1-Büyük Ölçekli Kuruluşlar (çalışan sayısı 250 ve üzeri)

2-Küçük ve Orta Büyüklükteki Kuruluşlar (çalışan sayısı 249 ve altı)

Bugüne kadar Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'nü kazanan kuruluşlar:

-1993 BRİSA

-1994 TEI (Tusaş Motor Sanayii A.Ş.)

-1995 NETAŞ

-1996 KORDSA

-1997 ARÇELİK (Büyük ödül)

-1998 İPEK KAĞIT (Başarı Ödülü)

1.3.4. Ulusal Kalite Hareketi

KalDer'in öncülük ettiği ve Türkiye'yi 21. Yüzyıla taşıyacak olan “Ulusal Kalite Hareketi” 23 Eylül 1998'de İstanbul Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Salonu'nda ve 30 Eylül 1998'de Ankara Hilton Otelinde düzenlenen toplantılarda ele

alındı. Türk iş dünyasının önde gelen kuruluşlarını, sivil toplum örgütlerini ve kamu kurumlarını temsil eden yaklaşık ikibin kişinin katıldığı toplantılarda tüm kalite gönüllülerine Ulusal Kalite Hareketi'ne katılım çağrısı yapıldı ve her yöreden, her sektörden, tüm kurum ve kuruluşların katılımı talep edilen “**Ulusal Kalite Hareketi Katılım Bildirgesi**”ne ilk aşamada 305 kuruluş imza attı.

Ulusal Kalite Hareketi'nin temel uygulama yöntemi, yörünge (uydu) yöntemi olarak tanımlanmakta. Bu yöntemde göre, İcra Kurulu'nun da içinde olduğu rehberlerden oluşacak çember, danışmanların oluşturacağı bir başka çemberle içiçe olarak hareketi gerçekleştirecek organizasyonun ana gövdesini oluşturacak. Her bir danışmanın birlikte görev yapacağı kuruluşlar “Özdeğerlendirme” uygulayacak 1.000 kuruluş hedefinin de içinde yer alacak.

Danışmanlar:

- Katılan kuruluşlara doğrudan değerlendirme ve danışmanlık desteğinin sağlanması
- Kuruluşların eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanmasında destek verilmesi
- Kuruluşlar, rehberler ve diğer ilgili kişi ve kuruluşlarla gözden geçirme toplantıları düzenlenmesi
- Kuruluşların özdeğerlendirme sürecine katılım
- Rehber Komitesi değerlendirme sürecini katılım

Rehberler:

- Kuruluşların sürekli takibi ve raporlama
- Hızlı değerlendirme mekanizmasının uygunluğunun kontrolü
- İcra Kuruluyla iletişim ve raporlama
- İlgili danışmanlar, İcra Kurulu ve Rehberler Komitesi olarak toplantılar düzenleme
- Sürecin iyileştirilmesine katkı

İcra Kurulu:

- Sürecin sürekli tanıtımı, kontrolü ve iyileştirilmesi
- Rehberlere ve danışmanlara lojistik ve yönetsel destek verilmesi
- Diğer KalDer faaliyetleriyle koordinasyonun sağlanması
- Kıyaslama veri tabanı ile bütünleşmenin sağlanması

Destekleyen Kuruluşlar:

- Danışman ve rehber olarak uzmanlarından faydalanma
- Yan sanayilerini Harekete yönlendirme
- Gerektiği zamanlarda lojistik destek sağlama

Yönetim Kurulu:

- KalDer Misyonu ve Vizyonunun sahipliğini yapmak
- Sürekli yönlendirme, takip ve destek
- Finansal ihtiyaçların karşılanması
- Bürokrasi noktalarında kolaylaştırma
- Kıyaslama Kulübü'ne kuruluşların katılımını sağlama

Danışma Konseyi:

- KalDer Misyonu ve Vizyonunun sahipliğini yapmak
- Ulusal Kalite Hareketi'ne katılmak ve sahiplenmek
- Kıyaslama Kulübü'ne kuruluşların katılımını sağlamak gibi görevler üstlenecektir.

Ulusal Kalite Hareketi'nin temel ilkelerini ve prensiplerini açıklayan ve şimdiden 305 kuruluşun imzaladığı Ulusal Kalite Bildirgesi'nin metni şöyledir:

- “Ulusal Kalite Hareketi’ni, gerek kurumumuzun gerekse ülkemizin uluslararası rekabet koşullarında güçlü bir biçimde yer alabilmesine yönelik ulusal bir eylem planı olarak kabul ederiz
- Biz Ulusal Kalite Hareketi’ne katılan kuruluş olarak, “Ulusal Kalite Hareketi” içinde yer aldığımızı ve belirtilen uygulamaları yerine getirebilmek için azami çabayı göstereceğimizi beyan ederiz.

- “Kalite” bilincinin bireysel, kurumsal ve ulusal bazda yerleşmesi ve yaygınlaşmasının ülkemizde yaşayan herkesin yararına bir gelişme olacağını kabul ederiz
- “Kalite” kavramının ülkemizin tüm alanlarında uluslararası normlara uygun olarak yaşama geçirilmesinin sosyal paydaşlar arasında toplumsal/ekonomik bir uzlaşma sağlayacağına inandığımızı beyan ederiz.
- Kurumsal kalite uygulamalarının “kalite” bilincinin ve felsefesinin yaygınlaşmasının temel boyutlarından biri olduğunu ve bu uygulamaları kendi kurumumuza adapte etmek için olanaklarımız çerçevesinde kaynak ayırmayı kabul ederiz.
- “İş Mükemmelliği Modeli”ni, ülkemiz için geçerli bir model olarak benimser ve bu modeli yaşama geçirebilmeye yönelik olarak “Özdeğerlendirme” uygulamak için gerekli hazırlıkları yapmayı kabul ederiz.
- Hedefimizin “İş Mükemmelliği” olduğunu ve Toplam Kalite Yönetimi’nin temel ilkelerini benimsediğimizi beyan ederiz. Kurumumuzda “TKY”ni başlatmak ve sürdürmek için gerekli çalışmaları yapmayı kabul ederiz
- “Ulusal Kalite Hareketi” çerçevesi içinde, hareketin hedeflerine ulaşabilmesi için KalDer’le ve Ulusal Kalite Hareketi İyiniyet Bildirgesi’ni imzalayan kuruluşlarla işbirliğimizi geliştireceğimizi beyan ederiz.

1.3.5. Ulusal Kalite Kongreleri

1. Ulusal Kalite Kongresi	İmalat Sanayiinde Kalite	1992
2. Ulusal Kalite Kongresi	Hizmet Sektöründe TKY	1993
3. Ulusal Kalite Kongresi	İletişimde Kalite Yönetimi	1994
4. Ulusal Kalite Kongresi	TKY ve Eğitimde Kalite	1995
5. Ulusal Kalite Kongresi	TKY ve Siyasette Kalite	1996
6. Ulusal Kalite Kongresi	TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite	1997
7. Ulusal Kalite Kongresi	TKY ve Hukuk Düzeninde Kalite	1998

1.4. Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı; sürekli gelişme/değişim odaklı, çağdaş ve etkili bir yönetim modeli olan “Toplam Kalite Yönetimi”nin Mardin Emniyet Müdürlüğü’nde uygulanmasını sağlamak, başarılı uygulamalarla çalışanların ve toplumun memnuniyetinin artırılmasına, Polis-Halk ilişkilerinin gelişmesine, Mardin ilinde huzur, güven ve istikrarın sağlanmasına katkıda bulunmaktır.

Toplam Kalite Yönetimi Türk toplumunca genelde kabul gördü, beğenildi ve benimsendi. Bu yaklaşımın bireyin ve toplumun mutluluğu için olduğu anlaşıldı. Devletimizin en önemli kurumlarından biri olan ve toplumun her kesimiyle irtibatlı Emniyet Teşkilatı’nın da bu akımdan etkilenmemesi kaçınılmazdır. Burada esas kriter; bunu bir moda akım olarak değil, Emniyet Teşkilatı’nın ve toplumumuzun gerçek problemlerine çözüm üretmek ve globalleşen dünyamızda gerçek yerimizi alabilmek için çalışmalara başlamak olmalıdır.

Emniyet Teşkilatı’nın dünyanın en gelişmiş ve çağdaş bir yönetim modelini uygulaması, özellikle son yıllarda ülkemiz ve Polis Teşkilatı üzerinde İnsan Hakları ihlalleri ile ilgili yurtiçi ve yurt dışında yapılan bilinçli yıpratmaya yönelik iddiaların son bulmasına neden olacak, Polis toplumun karşısına yepyeni bir imajla çıkacak ve bunlar Polisin gerçek başarısını ve saygınlığı artıracaktır. Bu gerçekler ışığında Mardin Emniyet Müdürlüğü olarak 23 Eylül 1998 tarihinden itibaren Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlanılmıştır.

1.5. Araştırmanın Kapsamı:

Bu araştırma Toplam Kalite Yönetimi’nin Mardin Emniyet Müdürlüğü’nde uygulanması modeli olarak sınırlandırılmıştır. Ancak TKY çalışmalarında dünya çapında ödül alarak kendini ispatlamış BEKSA, BRİSA vb. kuruluşların başarılı çalışmalarından yol gösterici olması için yararlanılmıştır.

1.6. Araştırmanın Yararları

Araştırmanın yararları ile ilgili olarak; araştırma konusu olan Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi'nin bireye, çalışanlara, kuruma ve topluma kazandırdığı fayda ve kazançlar ele alınmaktadır. Bu bağlamda TKY'nin sağladığı kazançlar, Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde uygulanırlığı oranında bireye, çalışanlara, kurumlara ve toplumumuza yararlar sağlayacaktır. Toplam Kalite'de hedefe ulaşmak kurumdan kuruma değişmekle, ayrıca kurumlardaki değişken faktörlerle birlikte ortalama 5-7 yıl sürmektedir. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi'nin temelleri atılmış olup, önümüzdeki yıllarda daha verimli sonuçların alınacağı değerlendirilmektedir.

Çeşitli kalite araştırmacıları yaptıkları çalışmalarda işletmelerdeki kalitesiz üretimin/hizmetlerin maliyetinin toplam sınai maliyetin %25'i mertebesinde olduğunu saptamıştır. Bu durumda kalitenin yükseltilmesi ile neler kazanılabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Kaldı ki bu orana Pazar kaybı, müşteri tatminsizliği, kötü imaj gibi ölçülemeyen kayıplar dahil değildir.

Japon Endüstriyel Standartları (JIS) kalite kontrolü "Müşterinin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal ve hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamadan ortaya çıkan, kalitenin ne olduğunu; müşteri istekleri, gereksinimleri yada kısaca müşterinin kendisinin belirlediğidir. Bu durumda Batıdaki klasik sanayi anlayışında gerekli ve yeterli sayılan standartlara uygunluk yetersiz kalmakta, bir çok halde müşteri beklentileri standartları aşabilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, kalite kavramı salt "standartlara uyum" değil, aynı zamanda tasarım kalitesinde de sürekli bir gelişme arayışdır. Bir taraftan hataların yok edilmesi hedeflenirken, diğer taraftan da üstün özelliklerin geliştirilmesi amaçlanır. Bu kapsamda bu faaliyetin bir kaç basit düzenleme veya organizasyonla gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı da yeterince açıktır. Şu halde TKY nasıl gerçekleştirilecektir ?

TKY'nin bilinçli ve sistematik bir biçimde sağlanmasının iki temel ögesi vardır. Bunlar:

1-Bilimsel ve objektif analizlerle hatalara neden olan faktörlerin bulunması ve ayıklanması.

2-Bu hataların meydana gelmesine neden olan "sistem"i geliştirmeye dönük bir yönetim anlayışı.

TKY'nin gelişmesine büyük katkıları olan bir diğer uzman Dr. G. Taguchi ise kalitenin "üretim" aşamasından çok "tasarım" aşamasında sağlanabileceğini göstermiştir. Özellikle "istatistiksel deney tasarımı" yönetimini yaygın biçimde kullanarak ürünlerin kalitesini yükseltirken, imalat maliyetlerinin de düşeceğini kanıtlamıştır.

1.6.1. Başarı, Motivasyon-Toplam Kalite İlişkisi

Kalite üstadı Dr. Juran hataların % 85'inin sistemden, %15'inin de insan'dan (operatör'den) kaynaklandığını söylemiştir. Engin deneyime sahip Dr. Deming ise son yıllarda bu oranı %98: %2 şeklinde vermektedir. Ve sonuç olarak, yönetimin esas görevinin sistemi geliştirmek olduğunu söylemektedir. Başka bir ifade ile, nihai başarıda temel etken sistem olduğuna göre, yönetimin de bu konuya eğilmesini, hatalarda (başarısızlıkta?) kişileri suçlamamasını öğütlemektedir. Yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır.

Sözünü ettiğimiz insan ögesi sistemi geliştirmek için, yani yeni ürünler, pazarlar, prosesler ve yöntemler yaratmak için ne gibi özelliklere sahip olmalıdır? Bu sorunun cevabı basittir: **YÜKSEK MOTİVASYONA!** Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin "yaratıcılık", bunu sağlayan özelliğin de "motivasyon" olduğu görülmüştür.

Motivasyon bu denli önemli olduğuna göre yönetim çalışanları nasıl motive etmelidir? Para (ücret, maaş, prim, ikramiye, ödül, vs.) gerçekten motivasyonda

en önemli unsur mudur? Konuyu bilimsel olarak inceleyenler şunları tespit etmişlerdir:

1-İnsanların çeşitli ihtiyaçları vardır. (Barınmak, giyinmek, sağlık, eğitim vs.) Karşılanan ihtiyaç motivasyon ögesi olmaktan çıkar. Beklentilerin gerisinde kalan gerçekleşme ise demotivatör olur.

2-“Dış etki”ye dayalı motivasyon geçicidir. “Havuç ve sopa” özdeyişinde tanımlanan motivatörler ancak, bir defalık etkili olabilirler; motivasyonun yenilenmesi için motivatörün şiddetlenerek yinelenmesi gerekir.

3-Kalıcı motivasyon kişinin içinden kaynaklanandır. İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olması için:

A-Kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırması

B-İç motivasyonu geliştirmeye destek olması gerekir.

Motivasyonu en fazla etkileyen unsur başarı unsurudur. Yönetimin bu döngüyü kurabilmesi ise iki yoldan olabilir:

1)Doğrudan etki ile 2)Dolaylı etki ile

TKY'nin doğrudan etkileri şöyle sıralanabilir:

1-Sistemin (işletmenin) bir bütün olarak ele alınması ve performansın **toplamda optimizasyonu.**

2-“Kalite Organizasyonu” ile hataların oluşmadan önlenmesi.

3-İleri yönetim teknikleri ile sorunları çözmesi ve sistemleri geliştirmesi.

TK'nin dolaylı etkileri ise iki başlık altında toplanabilir:

a)Kişiyi geliştiren yönü

b)Motivasyonu geliştiren yönü

Kişiyi geliştiren yönü ile:

1-Eğitime önem vermesi (işe dönük eğitimin yanısıra temel eğitim)

2-İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş (job rotation) ve iş zenginleştirme (job enrichment) öğeleri

3-Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış.

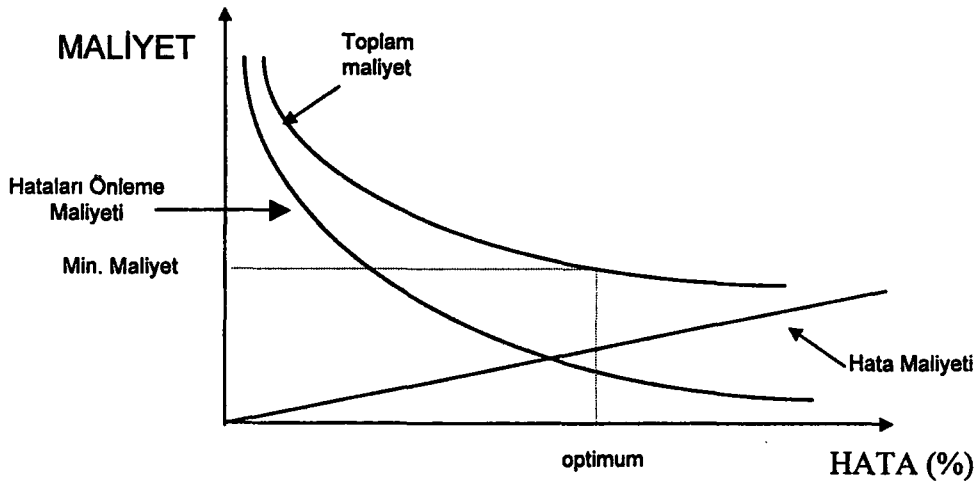
4-İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha yetkin ve yetenekli hale getirmesi.

Motivasyonu geliştiren yönü ile:

- 1-Yönetim anlayışında insan faktörüne önem ve değer veren yaklaşım
- 2-Grup çalışmalarıyla birlikte “aidiyet-benimsenme” olgusunu geliştirmesi.
- 3-Başarıların gerektiği şekilde takdir edilmesi kastedilmektedir.

1.6.2. Yüksek Kalite Maliyetleri Düşürür.

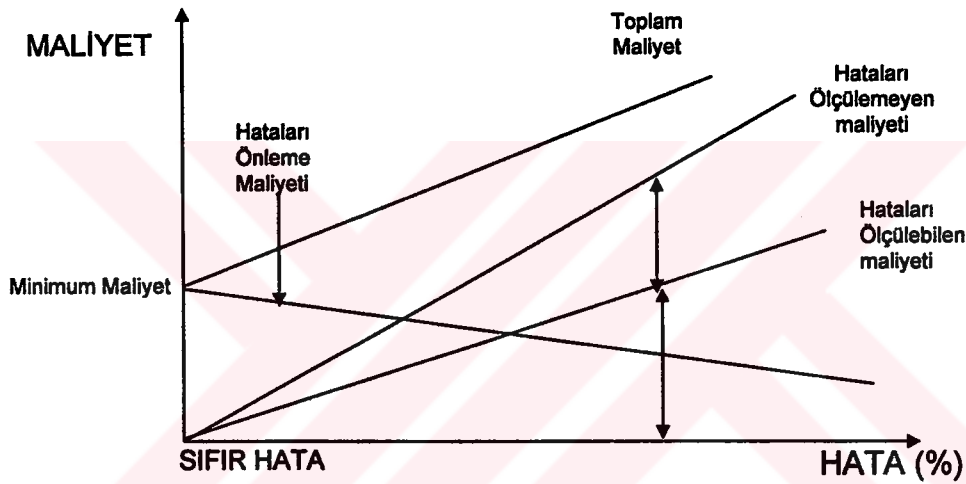
Klasik yönetim anlayışında Kalite ve Maliyet çelişir, zira belli bir düzeyin üzerindeki kaliteyi gerçekleştirmek ancak maliyetlerin yükselmesi ile mümkündür. Bilindiği gibi, hataların “ölçülebilir” maliyeti, “ölçülemeyen” maliyetlerinden çok daha küçüktür. “Kalite Buzdağı” analojisi ile ifade edilemeyen maliyetlerin etkisi kendisini hemen belli etmez, fakat zaman içinde anlaşılmayan bir şekilde satış ve müşteri kaybı olarak kendisini gösterir. (Örneğin ABD’de tatmin olan bir müşteri bunu ortalama 20 kişiye aktarıırken, tatmin olmayan bir müşteri bunu ortalama 40 kişiye duyurmaktadır.) Şu halde gerçekçi olmak gerekirse, **hata maliyetlerine ölçülemeyen maliyetleri de eklemek gerekir.** (Şekil-3)²¹



Şekil-3 Klasik Yönetimde Kalite-Maliyet İlişkisi

²¹İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s. 28.

Şekil 3'deki yanlışları düzeltmek suretiyle Şekil 4'deki sonuca ulaşabiliriz. Bunun için otokontrol'a dayalı yönetim anlayışı ve önleyici Kalite Kontrol yöntemleri uygulamasıyla "hataları önleme maliyetini" düşürmek, hata maliyetlerine de kalite buzdağının bütününe dahil etmek gerekir. Sonuçta da, kalite-maliyet ilişkisinin tersine döndüğünü ve en yüksek kalitenin en düşük maliyetle elde edildiğini görürüz. Bu şekilde oluşan maliyet ise, klasik yöntemle elde edilen en düşük maliyetten ortalamada %20-25 daha azdır. Başka bir ifadeyle, toplam kaliteyi başarı ile uygulayan bir şirket müşterilerine %100 kalitede ürünler sunmakla kalmaz, ayrıca %20-25 düzeyinde maliyet avantajı da sağlar. (Şekil-4)²²



Şekil-4 Toplam Kalite Yönetiminde Kalite-Maliyet İlişkisi

Deming'in "İşi İlk Anda ve Doğru Yap" ilkesi ışığında, "Bu İş Nasıl Daha İyi Yapılabilir?" yaklaşımının firma/kurum çapında uygulanmasıyla, sistemin tüm işlevlerinde iyileşen iş performansı ve artan verimlilik nedeniyle malzeme, işgücü, ekipman masrafları azalır. Öte yandan doğrudan ürün kalitesine ilişkin maliyetlerin toplamında da önemli tasarruflar elde edilir. Bu maliyetler;

-**Önleme Maliyeti:**Hataların, uygunsuzlukların ortaya çıkmaması için yapılan eylemlerin maliyetidir. Örneğin Kalite Planlama, Kalite Eğitimi, danışmanlık hizmetlerinin getirdiği masraflar bu kapsamda ele alınabilir.

²² İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s. 30.

-Değerleme Maliyeti:Kalite düzeyinin korunması için yapılan muayeneler, testler, tetkikler vb. değerlendirmelerin maliyetidir.

-Hata Maliyeti:Hatalı üretim ve hizmet sonucu ortaya çıkan hurdaya atma, onarım, yeniden işleme, müşteri şikayetlerinin karşılanması, garanti dönemindeki onarım veya değiştirmeleri kapsamak üzere 3 ana grupta toplanabilir.

TKY'ni uygulayan firma/kurumlarda, önleyici faaliyetlere ağırlık verilmesi nedeniyle, bu maliyet artabilir. Fakat değerlendirme ve hata maliyetlerinde gerçekleşen azalma, Toplam Kalite maliyetini % 50'lere varan bir oranda azaltabilmektedir. Crosby bu gerçeği “ **Kalite Bedavadır, Kötü Kalite ise Ek Maliyettir.**” özdeyişi ile vurgulamaya çalışmıştır.

1.6.3. Toplam Kalite “Hız” Üstünlüğü Sağlıyor.

TKY hızda da üstünlük sağlayan bir yönetimdir. Bunun nasıl gerçekleştiğini anlamak için yine klasik yönetim modeli ile kıyaslamaya başvuracağız. (Şekil 5-6)²³



Şekil-5 Kalite Geliştirme (Eski Yaklaşım)



Şekil-6 Kalite Geliştirme (TKY Yaklaşımı)

Toplam Kalite modelinde müşterinin beklediği kalite **tasarım** aşamasında gerçekleştirilir. TKY reaktif değil, **proaktif** tir, süreçler aynı yönde geliştiğinden birbirlerini besler, güçlendirirler; klasik yönetimde ise şikayetler kaynağa doğru

²³ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s. 30-31.

ilerlerken, farklı fonksiyonların birbirleri ile çatışması ve zaman kaybedilmesi söz konusudur.

Bütün bu nedenlerden ötürü, TKY klasik yönetime göre **hız üstünlüğüne** sahiptir. “Önleyicilik kavramı” ve kalitenin tasarım aşamasında gerçekleştirilmesi yaklaşımı tüm süreçlere hız katmaktadır.

TKY ile ayrıca;

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
- Müşteri tatmininin artması
- Kaynak israfının azalması
- Ürün geliştirme süresinin kısılması
- Verimliliğin artması
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması
- Süreç içi işlem sayısının azalması
- Müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısılması
- İşçi işveren ilişkilerinin düzeltilmesi

Yukarıda sayılan görünür yararlarının dışında kuruluşun kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Özellikle çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir.

1.6.4. Hayat Felsefesi Olarak Kalitenin Benimsenmesi

Toplam Kalite, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve hayat tarzıdır. Kalite düşüncesini sindirmiş olanlar, çalışma alanlarını kalite iyileştirme ekiplerinin dershanesi haline getirerek, performanslarını olumlu yönde artırır. Toplam Kalite Yönetiminde, çalışanların değerleri değişir:

- Maaşımı müşteri ödüyor, müşteriye memnun etmek için çalışmalıyım.
- Mesai süresini doldurma yerine, çok çalışmalıyım.
- Her iş önemlidir, farkı ben oluşturmalıyım

- Gösteriş için değil, oluşturduğum değerler için para alıyorum
- Kaçmak yok, problemlere sahip çıkıp çözerim.
- Öğrenmenin sonu yok, sürekli öğrenmek işimin bir parçasıdır.

1.6.5. TKY'nin Toplumsal Planda Yeri Nedir?

Özellikle kamu kuruluşları da Toplam Kalite uygulamak zorundadır. İngiltere'de bir politik parti Toplam Kalite uyguluyor. İşçi Partisinin lideri Başbakan Tony Blair bu işin öncülüğünü yapıyor. İngiltere'de yine iki tane futbol kulübü, **Yorkshire Polis Organizasyonu** Toplam Kalite Yönetimi uyguluyor. Dolayısıyla TKY'nin uygulama alanlarının genişletilmesi gerekiyor. TKY sadece sanayi kuruluşları ya da servis organizasyonları için gerekli birşey değil; toplum refahının geleceği açısından gereklidir. Bu tüm topluma kazandırılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır. TKY'nin yaygınlaştırılmasında medyaya önemli bir görev düşmektedir. Medya ve basın kendi içinde Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya başlaması, kendi uygulamalarından hareketle aynı zamanda toplumu da Toplam Kalite Yönetimi konusunda aydınlatması gerekmektedir.

TKY, değişim ile baş edebilmenin tek yolunun "değişmek olduğunu" ve iyinin daima daha iyisinin olabileceğini kabul eder. TKY'nin "Gelişmek için sürekli değişmek gerekir" ilkesi, kendi kendisini de yenileyeceğini ve sadece bugünün değil, yarının da iyi bir yönetim tarzı olacağını güvencesini vermektedir.

TKY yönetimde bir kültür değişikliğidir ve bu kavramın ifade ettiği görüşler şu cümlelerle özetlenebilir:

*İnsan, firma ve kurumların en değerli varlığıdır. Onu seçmek, eğitmek ve kullanmak gerekir.

*Kararlar ve görevler mümkün olan en alt seviyede alınmalı ve uygulanmalıdır. Ancak bu takdirde doğru kararlar alınabilir ve uygulanabilir. Bu ise herkesin aynı düşünceye, hedeflere ve metotlara sahip olmasını gerektirir.

*Bilgi rahatça hareket etmelidir. Bilgi verilmeli ve grup çalışmaları teşvik edilmelidir. Unutulmamalıdır ki Bilgi ve Sevgi paylaşıldıkça artar.

*Duvarları yıkmak devamlı bir hedef olmalıdır.

*Kararları bilmek yeterli değildir, bunların sebep ve gerekçelerini de bilmek gerekir.

TKY sadece bir Kalite Kontrol kavramı değildir; bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Gerçekleştirilmesi elbette kolay değildir; örneğin Japonlar bugünkü birikimlerini yarım asırda sağlamışlardır. Ancak, kısa vadede de büyük gelişmeler göstermek ve somut avantajlar sağlamak pekala mümkündür; nitekim bu konuda sadece birkaç yıllık deneyimi olan ABD ve Avrupa şirketleri bile şimdiden önemli gelişmeler göstermiştir. Kalite alanında bir hayli geri kalmış olan Türk Sanayii de bu alanda yapacağı bir atılımla Ortadoğu'nun Japonya'sı olabilir. Temel koşul, kalite-maliyet ilişkisini anlamak, TKY'nin temel öğelerini doğru öğrenmek ve yönetimin de asli sorumluluğunu yerine getirmesidir.

İşletmelerdeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarındaki başarıların temel ilkeleri şunlardır:

1-Tepe yönetiminin ve diğer yönetim kademelerinin, toplam kalite anlayışına gerçekten inanmaları ve ilgili faaliyetlerde aktif olmaları,

2-İşletme içinde herkes tarafından benimsenen ortak projeler hazırlanarak, bu projelerin kalitenin geliştirilmesi ile ilişkilendirilmesi

3-Performansların ve kalitenin sürekli izlenmesi ve ölçülmesi için çeşitli hesaplamaların ve değerlendirmelerin yapılması ve rutin haline getirilmesi,

4-Küçük gruplar halinde çalışma alışkanlığının ve katılımcı yönetim uygulamasının geliştirilmesi,

5-İşletmede Toplam Kalite Yönetimi'ne geçileceğinin resmi toplantılarla açıklanması ve benimsetilmesi²⁴

6-Maddi ve manevi ödüllendirme ve takdir sistemlerinin oluşturulması,

²⁴ Toplam Kalite Araçları Beksa Kurum İçerik Ders Notları, Rota Yayınları, 1995

7-Faaliyetlerden alınan sonuçlarla ilgili olarak, zaman zaman işletme çalışanlarına ve çevreye bilgi verilmesi

8-Toplam Kalite politikasının kökleşmesini sağlamak için periyodik toplantılar, eğitim ve bilgilendirme seminerleri vs. yapılması gerekmektedir.

1.6.6. Halkla İlişkiler ve Toplam Kalite Yönetimi

En geniş anlamıyla kalite güvencesi sadece ürüne değil, bütün çalışma etkinliklerine uygulanmalıdır. Özellikle Halkla İlişkiler'e de uygulanmalıdır. Bu alan, kaliteye duyarlı organizasyonların çoğunun başarısız olduğu bir alandır. Üretilen malar en yüksek kaliteye sahip olabilir, örneğin eğer o organizasyon müşteriye beklenmedik olaylar sonucu mal teslimindeki gecikmelerle ilgili bilgi vermezse müşteri rahatsız olacaktır. Müşteri gecikmenin nedeni hakkında bilgi verilmesini bekleyecektir, geleneksel nezaket bunu gerektirir. İletişim çok büyük öneme sahiptir.

Bir otobüs veya tren geç kaldığında ya da gideceği yere ulaşmadığında, yolcu en fazla rahatsız eden şey gecikme nedeninin kendisine söylenmemesidir. Yolcu gideceği yere zamanında ulaşamayacaksa, onu bilgilendirmenin psikolojik avantajı çok büyüktür. Yönetim kuruluşun dış dünya ile bağlantı kurmasını sağlayan en önemli üyelerine (resepsiyonist ve telefon santralı operatörüne) gereken önemi göstermelidir. Kuruluşu dışardan arayan bir insanı en çok sinirlendiren iki şey, telefonuna yanıt verilmemesi ya da operatörün ilgili numarayı bağlamasından sonra uzun bir süre geçtiği halde hala yanıt alamaması ve operatörün devreye girip "aradığınız numara yanıt vermiyor" demesidir. Böyle bir durumda operatör şahsa, aradığı numaranın yanıt vermediğini, başka birisiyle görüşmek isteyip istemediğini sormalıdır. Bu uygulama bir çok duyarlı ve büyük kuruluşta yürütülmektedir. Böyle yanlış uygulamaların toplam çalışma etkinliğine sadece olumsuz yönde etkisi olabilir.

Halkla ilişkiler çalışması, kurumda sadece Halkla İlişkiler uzmanının yapacağı çalışma değildir. Genel bir tanımla, halkla ilişkiler sorumluluğu, kurumun en üst seviyedeki yöneticisinden tabanda çalışan işçisine ve memuruna kadar herkesin omuzundadır.

İnsan faktörü, çalışan kişilerin işlerine yansıttıkları mesleki, eğitim ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” diğer ifadeyle “birey kalitesinde” düğümlendiğini gösterir.

Toplam Kalite Yönetimi uzun vadede, müşteri tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir.

Kurumda çalışmada onur duymayı engelleyen hususların ortadan kaldırılması için halkla ilişkiler etkinlikte bulunmalıdır. Onur duymayı engelleyen hususlar şunlardır:

- Katılımın nasıl değerlendirildiğinin açık olmaması
- Firma içerisinde farklı çalışma amaçları
- Personelin hiyerarşik kurum tarafından değerlendirilmesi
- İletişim eksikliği
- Uyuşmazlık ve belirsiz hedefler
- İleriye dönük bilginin yokluğu
- Yetersiz bilgi akışı
- Yetersiz geri besleme
- Korku ve baskı
- Kurum ve sendikanın düşmanca ilişkileri
- Gerçek dışı amaçlar ve hedefler

Halkla ilişkiler uzmanının bu konularla ilgili görevleri şunlardır.

- Kurumda henüz TKY yoksa, varlığının savunulması
- Varsa benimsenmesi ve uygulanması
- Atılan adımların duyurulması

- Gönüllülük ortamının yaratılması
- Engellerin işbirliği ve iletişim artırılarak ve iyileştirilerek aşılması
- Kaliteli alguların perçinlenmesi
- Alguların ölçülmesi
- Geri beslemelerle, ekip çalışmaları ile düzeltme faaliyetlerinin sürdürülmesi
- Kalite kültürü değerlerinin yaygınlaştırılması
- Müşteri temas alanlarının niteliğinin artırılması
- Halkla ilişkiler faaliyetlerinin TKY kapsamında yürütülmesi
- Firmanın görsel imajından, ürün ve hizmetlerin imajına kadar tüm imajların kalite imajı ile çakıştırılması

Halkla İlişkilerin ,Toplam Kalite Yönetimini destekleyen çalışmalarında aşağıdaki araçlardan yararlanılabilir:

- Kurum içi aylık süreli yayın
- Günlük basın özetleri bülteni
- Aylık yönetici personel toplantıları
- Emekliler gecesi organizasyonu
- Çalışanların eşlerine tesislerin gezdirilmesi programı
- Bölümler arası spor turnuvaları
- Ayın personeli ödülü
- Çalışanların çocuklarına burs sağlanması, eğitim yılı başında kırtasiye paketi
- İlkbahar ve sonbahar piknikleri
- Şirketin/kurumun kalite durumu ile ya da önemli kalite sorunları ile ilgili bilgilerin herkesin dikkatini çekecek yerde sunulması
- Seminer, toplantı, yazı, bülten, pano, periyodik iletişim toplantıları
- Talep ve eleştirilerin toplanması
- Halkla ilişkilerin kendi faaliyetlerinde kalite

- İletişim denetimi
- İmaj araştırması
- İnsan kaynakları ve kalite bölümüne sunuşlarda vb. danışmanlık desteği
- Yüz yüze görüşme yoluyla iletişim geliştirme
- Çevre kampanyası (ağaç dikme)
- Sosyal amaçlı yardımlar (eğitim, sağlık, burs vb.)
- Yarışmalar, ödüller, kutlamalar
- Anketler, ölçümler, arama konferansları, eğitim faaliyetleri, iletişim ve işbirliğini geliştiren, sinerji sağlayan düzenlemeler

Bu araçların kullanılması işletmenin hedef kitlesi ile sıcak ilişkiler kurmasını sağlayacak, işletmenin sadece satmayı düşünen soğuk bir şirket olarak algılanması engellenmiş olacaktır. Halkla İlişkiler TKY'nin kültürel temelini hazırlamalıdır.²⁵ Çünkü kurumun içeriden ve dışarıdan nasıl algılandığı halkla ilişkileri ilgilendirmektedir.

Halkla ilişkiler uzmanı kurmay olarak kalite komitelerinde görevler almalı, kalite çalışmalarında halkla ilişkiler uzmanının görev ve yetkileri belirlenmelidir. Kalite felsefesi; görünür, kavranır, bilinir, hissedilir, yaşanır hale getirmek için mesajların simgelerle, sloganlarla anlaşılır hale getirilmesi sağlanmalıdır.

1.7.Araştırmanın Yargılanması

Türkiye'de son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi alanında özel sektörde dünya çapında başarılarla imza atılmıştır. Kamuda da bu yönde çalışmalar başlatılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla Mardin Emniyet Müdürlüğü hizmetlerinde kaliteyi, verimliliği, çalışanların ve toplumun memnuniyetini arttırmak amaçlarıyla, örnek bir yönetim modeli olarak **23.09.1998** tarihinden itibaren, **İl Emniyet Müdürü Özdemir GÜRSU'nun** öncülüğünde **Toplam Kalite Yönetimi**

²⁵ Aziz AKGÜL, 21. Yüzyıl Kalite Çağında Rekabet Gücü Yüksek Bir Türkiye'ye Doğru: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetim Sistemi, 1997, s.48.

çalışmalarına başlanmıştır. TKY çalışmaları ile ilgili olarak Beksa, Brisa, KalDer ile görüşmeler yapılmış ve bu kuruluşlardan bilgi, doküman ve destek alınmıştır.

TKY çalışmalarında öncelik eğitime verilmiş ve yaklaşık 500 personele **“Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik, TKY Araç ve Teknikleri, Problem Çözme Teknikleri, İletişim, ISO Standartları, Kalite Çemberleri vb. konular”**la ilgili meslek içi eğitim verilmiştir.

TKY çalışmaları bünyesinde, İl Emniyet Müdürü ve Emniyet Müdür Yardımcılarından oluşan **ÜST KOMİSYON** ile Şube Müdürleri, Karakol Amirleri ve Birim Amirlerinden oluşan **ALT KOMİSYON** kurulmuştur. Bunların bünyesinde **“Personel Komitesi, Eğitim Komitesi, Halkla İlişkiler Komitesi, Trafik Komitesi, Medya Komitesi ve Mali Komite”** kurulmuş ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Halen açık kapı politikası uygulanmaktadır.

Çalışanların problemlerinin tespit ve nedenlerinin araştırılmasına yönelik İl Merkezi ve İlçeler dahil olmak üzere **“Çalışanların Memnuniyetini Arttırma Anketi”** düzenlenmiş ve çalışanlardan çok sayıda öneriler gelmiştir. (Bu ankete yaklaşık 1000 civarında personel katılmıştır) Bu öneriler oluşturulan alt ve üst komisyonlarda değerlendirilerek en kısa sürede çözüme ulaştırılmıştır. Örneğin personelin çalışma şekli 12/12 sisteminden 12/24 sistemine geçirildi, Viziteye çıkış işlemleri kolaylaştırıldı (anket sonuçları tez sonunda verilmiştir)

Anket sonuçları çalışanlar üzerinde; **“Problemlerinin dinlendiği, yönetimin her türlü öneriye açık olduğu ve çözüm üretmeye çalıştığı, eğitime önem verildiği, çalışanların memnuniyetini artırmanın hedeflendiği”** şeklinde olumlu, rahatlatıcı bir etki yaratmıştır. Ancak aynı zamanda tüm bu önerilerin kısa vadede gerçekleşmeyeceği ve merkezi yapıdan kaynaklanmasından dolayı bazı değişikliklerin yapılamayacağı düşüncesi, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmuştur.

çalışmalarına başlanmıştır. TKY çalışmaları ile ilgili olarak Beksa, Brisa, KalDer ile görüşmeler yapılmış ve bu kuruluşlardan bilgi, doküman ve destek alınmıştır.

TKY çalışmalarında öncelik eğitime verilmiş ve yaklaşık 500 personele **“Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik, TKY Araç ve Teknikleri, Problem Çözme Teknikleri, İletişim, ISO Standartları, Kalite Çemberleri vb. konular”**la ilgili meslek içi eğitim verilmiştir.

TKY çalışmaları bünyesinde, İl Emniyet Müdürü ve Emniyet Müdür Yardımcılarından oluşan **ÜST KOMİSYON** ile Şube Müdürleri, Karakol Amirleri ve Birim Amirlerinden oluşan **ALT KOMİSYON** kurulmuştur. Bunların bünyesinde **“Personel Komitesi, Eğitim Komitesi, Halkla İlişkiler Komitesi, Trafik Komitesi, Medya Komitesi ve Mali Komite”** kurulmuş ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Halen **açık kapı politikası** uygulanmaktadır.

Çalışanların problemlerinin tespit ve nedenlerinin araştırılmasına yönelik İl Merkezi ve İlçeler dahil olmak üzere **“Çalışanların Memnuniyetini Arttırma Anketi”** düzenlenmiş ve çalışanlardan çok sayıda öneriler gelmiştir. (Bu ankete yaklaşık 1000 civarında personel katılmıştır) Bu öneriler oluşturulan alt ve üst komisyonlarda değerlendirilerek en kısa sürede çözüme ulaştırılmıştır. Örneğin personelin çalışma şekli 12/12 sisteminden 12/24 sistemine geçirildi, Viziteye çıkış işlemleri kolaylaştırıldı (anket sonuçları tez sonunda verilmiştir)

Anket sonuçları çalışanlar üzerinde; **“Problemlerinin dinlendiği, yönetimin her türlü öneriye açık olduğu ve çözüm üretmeye çalıştığı, eğitime önem verildiği, çalışanların memnuniyetini artırmanın hedeflendiği”** şeklinde olumlu, rahatlatıcı bir etki yaratmıştır. Ancak aynı zamanda tüm bu önerilerin kısa vadede gerçekleşmeyeceği ve merkezi yapıdan kaynaklanmasından dolayı bazı değişikliklerin yapılamayacağı düşüncesi, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmuştur.

Bundan sonraki süreçte önerilerin sürekliliğini sağlamak ve aktif öneri sistemlerini kurmak için 6 ana nokta belirlenmiş ve buralara öneri kutuları yerleştirilmiştir.

Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde **Gezici Polis Merkezleri** kurulmuş ve böylelikle halkın dilek ve şikayetlerini mahallinde dinleyerek yasal gereğinin yerine getirilmesi sağlanmıştır. Bu merkezlerin kuruluşunda ön plana çıkan amaç, kadın hakları ve sorunlarının çözümünde müracaatta bulunan kadınlara yardımcı olmaktır. Bu gezici ekiplerde bayan Polis Memurları da görev yapmaktadır. Yörenin örf ve adetleri gereği şiddete maruz kalan kadınların çekingenlik ve korku duymaları nedeniyle karakollara başvuramadıkları bilinmektedir. Gezici ekiplerin kurulmasıyla ayaklarına kadar giden bu hizmetleri daha çok kadınlar olumlu karşılamışlar ve her türlü dilek ve şikayetlerini rahatlıkla iletebilir hale gelmişlerdir.

Mardin'e bağlı ilçe ve beldelerde yaşayan ve sağlık imkanlarından yoksun durumda olan vatandaşlarımıza yönelik, Sağlık Kuruluşları ile koordineli sürekli "**Sağlık Tarama Çalışmaları**" yapılmakta ve tedavileri Mardin ilinde mümkün olmayanların Ankara'da tedavi olmaları için her türlü imkanlar kullanılmaktadır. (Kalbi delik olan İlköğretim 2. sınıf öğrencisi İzzettin DEĞİRMENCİ'nin ameliyat ve tüm tedavi giderleri Emniyet Müdürlüğü tarafından sağlanmıştır.)

Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde Mardin Emniyet Müdürlüğü, Aydın Emniyet Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı ve Etiler Polis Okulu'nda TKY çalışmaları yapılmaktadır. Bu kurumlardaki ilk hedeflerden biri ISO 9000 Kalite Belgesi almaktır. Bu belgeyi almak ana hedef olmamalı, TKY yolculuğundaki adımlardan biri olarak değerlendirilmelidir. Emniyet Teşkilatı ile ilgili genel bir özdeğerlendirme yapacak olursak; bazı yöneticiler tarafından Toplam Kalite Yönetimine biraz reklam amacıyla yaklaşıldığını ve sadece ISO 9000 Kalite Belgesi almanın yeterli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca modelin çok güzel olduğu, ancak Emniyet Teşkilatında uygulanmasının çok zor, hatta imkansız olduğunu söyleyenler de çıkmaktadır. Bunlar son derece yanlış değerlendirmelerdir. Bunda Toplam Kalite Yönetimi'nin ne olduğunun tam anlatılamamasından ve anlaşılmasından

kaynaklanan nedenlerin de etkisi vardır. TKY yolculuğunun en önemli adımlarından birinin üst yönetimin buna içten inanması, destek vermesi ve çalışmalara aktif katılması olduğunu hiçbir zaman unutmamak gerekir. Polis Teşkilatında da bu konunun öncelikle üst yönetim olan İçişleri Bakanı, Emniyet Genel Müdürü, Emniyet Genel Müdür Yardımcıları, EGM Daire Başkanları, İl Emniyet Müdürleri seviyesinde ele alınması gerekir. Bu şekilde yapılacak çalışmalar daha sağlıklı ve hızlı olacaktır. Bu amaçla 1998 yılı Aralık ayında “Emniyet Genel Müdürlüğü’nde Kalite Sempozyumu” düzenlenmesi planlanmıştı ve onay alınmıştı, ancak mevcut iç siyasi konjonktürden dolayı henüz gerçekleşmedi. Bu sempozyumun gerçekleşmesi ve konunun üst yönetimce ele alınması Polis Teşkilatında TKY çalışmalarını hızlandıracaktır.

Ayrıca TKY’nin öncelikle eğitim kurumlarında yani Polis Akademisi, Polis Koleji ve Polis okullarında uygulanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. TKY konusunda Türkiye’de ve dünyada kendini ispatlamış kuruluşlarımızın bilgi ve tecrübelerinden yararlanmanın ve onlarla ortak çalışma gruplarının oluşturulmasının da çok faydalı olacağı muhakkaktır.

Kalite çalışması başlatan Emniyet Müdürlüklerinde ISO 9000 Kalite Belgesi almanın maliyeti yaklaşık 15.000-20.000 \$ arasındadır ve çalışmalar yaklaşık 1 yıl sürmektedir. Tüm İl Emniyet Müdürlüklerinin kuruluş yapıları ve görevleri hemen hemen birbiriyle aynıdır. Bu durumda merkezde kurulacak bir Kalite Komisyonunun yapacağı belgelendirme çalışmaları ve dökümanları tüm iller için geçerli olacak ve her ilin ortalama 15.000 \$ harcamasına gerek kalmayacaktır. Bunun Emniyet Genel Müdürlüğü’ne kazancı $80 \text{ il} \times 15.000 \$ = 1.200.000 \$$ olacaktır.

Yaklaşık 8 aylık Mardin Emniyet Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları neticesinde; başarılı olabilmenin ve başarısızlığın nedenleri aşağıda sunulmuştur:

Toplam Kalite Yönetiminde Başarılı Olabilmenin Nedenleri:

- 1-Neden TKY uygulanacak? Bu belirlenmeli ve değişimin gereğine inanılmalı
- 2-Tepe yönetimin TKY'ne inanması, destek vermesi, çalışmalara aktif katılımı ve ısrarlı liderliği gerekir.
- 3-Müşterilere / vatandaşa hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanılmalı
- 4-İnsan kaynaklarına ve eğitime önem verilmeli
- 5-Yetkiler işi yapanlara devredilmeli
- 6-Grup çalışmaları teşvik edilmeli, uygulanmalı
- 7-İletişim ve katılım geliştirilmeli
- 8-TKY konusunda harcamalar yatırım olarak görülmeli
- 9-Çalışanlara güvenmeli
- 10-Kalitenin yalnızca bir Müdürün veya büronun değil herkesin işi olduğuna inanmalı ve kalite yaşanmalı
- 11-Özdeğerlendirme yapılmalı
- 12-Misyon, Vizyon, Strateji, Politikalar ve Hedefler belirlenmeli ve paylaşılmalı

Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarısızlık Nedenleri:

- 1-Yönetimin tutumu. Özellikle Tepe Yönetici'nin gereken ilgi ve öncülüğü göstermemesi
- 2-Bilgi yetersizliği. Toplam Kalite'yi yeterince anlamadan ve gerekli eğitimleri yapmadan uygulamaya geçilmesi
- 3-Yönetim ve Organizasyon bütünlüğünün eksikliği. Toplam Kalite'nin gerektirdiği etkin ve dinamik yapılanmayı ihmal ederek, sadece kalite tekniklerini uygulayarak Toplam Kalite'nin gerçekleşeceğini sanılması
- 4-Yüzeysel bir yaklaşımla, tüm gelişmenin kalite çemberlerinden beklenmesi
- 5-Sadece sloganlara dayalı bir kalite kampanyası yürütülmesi
- 6-Eğitimlerin verilip uygulamaya bir türlü geçilememesi
- 7-Ödül ve teşvik sistemlerinin hedeflerle uyumlu hale getirilmeyişi

8-Şirkete/Kuruma özgü özellikleri gözönüne almayan bir strateji izlenmesi²⁶

9-Algılama hatası: TKY'nin genellikle adında "kalite" sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite bölümünün sorumluluğunda olan bir uygulama olarak algılanması

10-Yönetimin kendini değiştirmeye direnci: Toplam Kalite sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan bir yönetsel yaklaşımdır. Değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı kendini değiştirmektir²⁷ İnsan kaynaklarının katılımı en önemli unsurdur.

11-Araç odaklı olma: TKY sisteminin bazı parçalarını, örneğin kalite çemberlerini nihai amaç olarak görmek, "tam zamanında üretimi" varolan sistemi geliştirip değiştirmeden uygulamaya çalışmak ya da ISO 9000 standartı belgesini almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir.

12-Danışmanla çalışma alışkanlığının olmayışı

13-TKY konusunda sorumluluğu bir birim yöneticisine devretme

14-Astların başarısından hoşnutsuzluk: Bunun sonucunda gruplara yardımcı olmama eğilimi ortaya çıkabilir.

15-Çalışanlardan kaynaklanan engeller: Personel devrinin yüksek olduğu, işçi çıkarmalar, uzun toplu sözleşme görüşmelerinin ve grevlerinin olduğu işletmelerde çalışanların katılımının sağlanması mümkün değildir.

16-Eski alışkanlıklar nedeniyle, çeşitli eğitimlere, toplantılara ve özel programlara rağmen, orta kademe yöneticilerinin de olayın gerçek boyutlarını ve kendilerine getirdiği yeni yükümlülükleri görememeleri, orta kademedeki yaşanan "unvan merakı" sorununun etkileri

17-Türk yönetim yapısının "tutucu" bir özellik göstermesi ve klasik yönetim alışkanlıklarının, hiyerarşik yapı ve bürokrasinin çalışma hayatına damgasını vurmuş olması. Bu eski modele olan bağlılığın değişimi engellemesi

18-Oturmuş bir organizasyonda hiyerarşik kademe sayısının kolaylıkla azaltılamaması

²⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU, Kalite-Kalite Güvencesi ve ISO 9000, 3. Basım, İstanbul, KalDer Yayınları,1998, s. 110.

²⁷Zeki AKTAKA-Cemal S. KAVUKÇUOĞLU ve Ömür ATAY, Sanayi Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, TKY Tanımı, Gelişimi, Uygulamaları Eğitim Serisi, No:1, 1997, s. 7.

19-Üst yönetimin kalite yönetim tekniklerini yönetsel değil, teknik bazda ele almaları ve bunun doğal sonucu olarak kendisini olaydan soyutlaması

20-Yöneticilerin çalışanların önemini kavrayamamaları ve yönetime katılım anlayışına soğuk bakmaları

21-Değişim için gerekli alt yapının eksikliği (eğitim, kişisel gelişim, kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi vs)



BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırma Probleminin Tanımı

Global olarak çarpıcı gelişmelerin yaşandığı bir dönemdeyiz. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler ve yönetim anlayışındaki değişimler, yapıları ve tüm ilişkileri derinden etkilemektedir.

“YAŞAMDA TOPLAM KALİTE” tüm dünyada ve giderek ülkemizde bir yaşam biçimi olarak yerini almaktadır. Bir zamanlar gayet faydalı ve etkin olan eski düşünce ve yönetim tarzları günümüzün dinamik dünyasında olanları karşılayamamakta ve açıklayamamaktadır. Gerek kamu ve gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçimi ve anlayışının yeniden yapılanmaya gitmesi günümüzün en önemli sorunlarından birisidir.

Kamu kuruluşları sorunlar girdabından bir türlü kurtulamamaktadır. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim sürekli gündemdedir.

Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin daha sonraları hizmet sektörlerinde de başarı ile uygulandığı görülmüştür. Bu bağlamda Türk Silahlı Kuvvetleri’ni (Harp Okulları ve askeri liseler dahil) ve İngiltere’deki Yorkshire Polis Organizasyonunu Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kuruluşlardan bazıları olarak gösterebiliriz.

Ülkemiz açısından çok büyük bir önemi bulunan Emniyet Teşkilatı; YAŞAMDA KALİTENİN, insanımızın özlemi olduğunu bilmektedir. YAŞAMDA KALİTE ve KALİTELİ BİREYE duyulan gereksinim, toplumdaki yozlaşmayla birlikte en üst noktaya çıkmıştır.

Amacımız Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ bünyesinde yerleşmesini sağlayarak, **BİZ BİLİNCİNİ** hızla arttırarak kurumumuz çalışanları, yöneticileri ve halk arasındaki iletişimi doruk noktasına çıkarmaktır.

TOPLAM KALİTE ile insanın hizmet ettiği kurum ve kuruluşları daha çok sahiplenmesi sağlanıyor. Sorunların tabandan gelen önerilerle çözüme ulaştırılması ve özlenen toplumsal refah ve huzurun sağlanması için Toplam Kalite Modelini tanımalıyız ve bir yaşam şekli olarak algılamalıyız.

Toplam Kalite Yönetim Modelini bünyelerine yerleştirmeyi gerçekleştirmiş kuruluşların başarılarını görmemiz, Emniyet Teşkilatı olarak bizleri de bu kaçınılmaz KALİTE YOLCULUĞUNA sürüklemiştir.

Toplam Kalite İlkelerimiz doğrultusunda kararlarımızın etkinlik düzeyini arttırmak ve çalışma grupları aracılığıyla çalışanlarımızla paylaşım ve katılımı sağlamak, İNSAN HAKLARI ve HUKUK DEVLETİ kavramlarında gerçek kaliteyi yakalamak ve sürdürmek temel amacımızdır.

Polis Teşkilatı gibi kamu kuruluşları toplu refah düzeyinde önemli bir role sahiptir. Bu rolün bir parçası olarak bu kuruluşlar topluma yüksek kalitede hizmet götürmeye çalışırlar. Son yıllarda meydana gelen hızlı değişikliklerin yarattığı hava içerisinde kaliteli hizmetin sağlanması çok kolay olmamaktadır.

Polis Teşkilatında kaliteyi artırma ihtiyacı nedenlerinin bir kısmı aşağıda sunulmaktadır;

Demokratik toplumlarda polisin birinci görevi, vatandaşlara en kaliteli hizmeti vermek ve bu amaçla polis organizasyonunda gerekli düzenlemeler yapmak olmalıdır. Kamu güvenliği ve asayişin sağlanması, toplumların en temel ihtiyaçlarından biridir. Bu ihtiyaç, modern demokratik toplumlarda başta polisin çalışmalarıyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Polis görevini yerine getirirken, yasaların kendine verdiği yetkileri kullanır. Yasalar ayrıca polise görevini yapabilmesi için güç kullanma yetkisini vermiştir. Güç kullanımı, polis ile halk arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde rol oynayan en önemli unsurlardan biridir. Polis hakkındaki şikayetlerin başlıca sebebi ise, polisin güç kullanma yetkisinin kötüye kullanılmasından kaynaklanan olaylardır.

Başarıyı ödüllendiren bazı yanlış sistemlerin yalnız iş dünyasında değil, toplumumuzda da ne büyük yaralar açtığına şöyle bir çarpıcı örnek verilebilir:

Birkaç yıl New York City Polisinde aynı amire yıllardır periyodik olarak rapor veren birkaç memurun yasal olmayan ve hatalı tutuklamalar yaptığı konusu gündeme geldi. Başkomiser bütün memurların performansını, yaptıkları tutuklamaların sayısı ve tipiyle değerlendiriyordu. Özellikle ağır suç ve cinsel taciz suçlamaları yapan memurların çoğu terfi ve ikramiyelerle ödüllendiriliyordu. Bu birimlerden dördü, bütün emniyet birimindeki hırsızlığa teşebbüs olaylarının % 15'inden ve cinsel taciz olaylarının % 18'inden sorumluydu. Bu dördü yanlış tutuklamalar yapan ve amirlerinden en yüksek puanı alanlardı.

Başkomiser tutuklama istiyordu ve istediğini aldı. Ona göre tutuklamaların sayısı, o bölümün performansını gösteriyordu: Bu yüzden, onlar bu kriterde değerlendirildi. Ama topluma ve Emniyet Teşkilatına verdiği zararlar ölçülemezdi. Şimdi yapılan her tutuklama kuşku ile karşılanıyor ve memurların amirlerine verdiği her raporun araştırılması gerekiyor. Yanlış tutuklamaların çoğu siyahlar ve İspanyollara, ciddi cinayetlerle suçlanan masum insanlara yönelik. Bu kadar çarpıcı bir adaletsizlik insanlara nelere mal oluyor?²⁸

Kalitenin bu kadar önemli olmasına rağmen neden yönetimler beklediklerinin altında bir kalite oranı elde ederler? Bunun nedenleri çok çeşitlidir ve farklı organizasyonlar arasında değişiklik gösterir. Aşağıda Poliste kalite oranlarının düşük olma nedenlerinin bir kısmı gösterilmiştir:

1- Polis Hizmetlerinde halkın istediğine inanılarak, kaliteden çok nicelik ile ilgilenilir. Örneğin; Polisin bir zaman dilimi içerisinde baktığı olayları hangi başarı ile ele aldığı değil, daha çok aynı zaman diliminde kaç olayla ilgilendiğine bakılır.²⁹

2- Bütçe kısıtlamalarından doğan sorunlar

²⁸ Rafael AGUAYO, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, (çev) Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, 1994, s. 24.

²⁹ Cüneyt GÜRER, "Polis Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", Polis Dergisi, Ankara, EGM Basımevi, 1997, sayı 13, s.67.

3- Yönetim ödevlerinin tam olarak tanımlanmaması, örneğin; verilen bir görev yada bir hizmetin verilen bir zaman içerisinde tamamlanması beklenir, bu çalışanlar için zamanla bir baskı ve stres unsuru haline gelir. Bunun sonucu olarak ta iş istenilen kalitede ve tatmin edici şekilde sonuçlandırılmaz.

4- Ayrıca insan unsurunun ve bu insanın davranışlarında “Herkes hata yapabilir.” düşüncesinin göz önüne alınması gerekir. Görevlerinde üstün başarı gösteren personelin övülmek için diğerlerinden ayrı tutulması ve her zaman aynı işi aynı başarı ile veya çok az hata ile yapan personelin daha az övülmemesi, en iyi ödüllendirilen işi algılamalarına ve davranışlarını değiştirmelerine sebep olacaktır.

5- Kalitenin polis hizmetlerinde net olarak tanımlanamamasının bir diğer önemli nedeni de her polis biriminin kendine özgü çalışma koşullarının var olmasıdır. Polis hizmetlerinde her ferдин ihtiyaçlarına göre kalite tespiti yapmak çok zordur.

6- Teşkilat yapılanmasının siyasi baskılara maruz kalabilecek tarzda oluşu.

7- Gerek sivil toplum örgütlerinin ve gerekse medya kuruluşlarının polis hizmetlerine yönelik eleştirel yaklaşımları.

8- Hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi zor bir kavramdır. Toplumun kaliteyi algılama biçimi gittikçe yükseldiğinden polisten beklentiler de sürekli değişmekte ve artmaktadır. Polisin bu konulara adaptasyonu kaliteyi etkilemektedir.

9- Beklentiler ve ihtiyaçların algılanması kişilerin durumlarına göre oldukça farklılık arz eder. Bir gün bir şahıs “mağdur” olarak karşımıza çıkarken, aynı kişi başka bir gün “sanık” olarak karşımıza çıkabilir.

10-Günümüzde polise yetki ve görev veren bazı yasalar güncelliğini kaybetmiştir. Bu yasaların süratle değiştirilerek güncelleştirilmesi gereklidir.

11-Özellikle Polisliğe ilk girişte Polis Memur adaylarının eğitim seviyesinin yetersiz oluşu (Genellikle üniversiteyi kazanamayan lise mezunları arasından seçim yapılmak zorunda kalınması) ve meslek içerisinde sürekli eğitimin sağlanamayışı.

12-Bazı Polis amirlerinin yöneticilik anlayışından kaynaklanan çalışanlarına değer vermeyişi, katılımcılığı teşvik etmemeleri ve bu durumun çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler ve bunların topluma yansımaları.

Polisimiz önümüzdeki yüzyılda tutum ve davranışlarına her zamankinden daha fazla önem vermelidir. Çünkü geleceğin dünyasında bir zamanların gülmeyen, katı kurallara bezenmiş polisinin yerini, güler yüzlü ve kuralların esneme payını kullanabilen polisler alacaktır. Bu nedenle her polis, insan psikolojisi, suç psikolojisi, toplum psikolojisi, halkla ilişkiler, iletişim becerileri, yabancı dil, bilgisayar konusunda kendini sürekli yenileyerek çok iyi yetiştirmelidir. Polis, tutum ve davranışları ile çevresine ve topluma örnek model olmalıdır. Her koşulda herkese eşit ve anlayışlı davranarak kendisini topluma kabul ettirmelidir. Kanunların kendisine tanıdığı yetkileri yerinde ve zamanında kullanmalı, hiçbir koşulda bunların dışına çıkmamalıdır. Davranışları daima olumluya yönelik olmalıdır. Bir örnek vermek gerekirse “Herşeyiniz tamam, her zaman böyle olmanızı dilerim” şeklinde yaklaşım sergileyen bir trafik polisinin kendisine duyulan güven artacaktır. Ayrıca sürücünün olumlu davranışı da pekiştirilmiş olacaktır.

Gelecek yüzyılın polisi, başvurulmaktan çekinilen ve toplumdan soyutlanmış bir kişi olmayacak, tam aksine her koşulda başvuru alan, daima güvenilen, yardımsever, anlayışlı ve kendini toplumun vazgeçilmez bir parçası olarak gören bir özellik taşıyacaktır. Böylece hem verilen hizmetlerin kalitesi artırılarak polise duyulan güven perçinlenmiş olacak hem de ülkemiz uluslararası arenada saygın bir yere sahip olacaktır. Bilgi toplumu; bilgi üretim ve akışının hem birey hem de kurumlar arası ilişkileri belirlediği, bilginin kültürel düzeyde üretilip tüketildiği toplumdur. Endüstri toplumunda, polisin toplumsal yapı içindeki rolünde devlet; düzenli, güvenli ve barış içinde bir toplumu polis örgütüyle sağlar. Bilgi toplumunda ise güvenli ve barış içinde bir toplum, polis-halk dayanışması ile sağlanır.³⁰ Bu konuda batılı ülkelerde geliştirilen “toplum destekli toplum” tam anlamıyla bilgi toplumu polisliğini tarif etmektedir.

Frank G. Palmer Kanada örneğini şu şekilde dile getirmiştir:

Sosyal transformasyonlar polis teşkilatının görevini nasıl yapacağı konusunda bazı önemli reformlara öncülük etti. Bu reformların en önemlisi toplum destekli

³⁰ Ercan ÖZYİĞİT ve Emrullah USLU, "Bilgi Toplumunda Polis", Polis Dergisi, Ankara, EGM Basımevi, 1998, sayı 14, s. 105.

polisliktir. "Toplum Destekli Polislik" hem hizmetlerin yapılmasında bir metod hem de polisliğin felsefesi olarak algılanmaktadır. Toplum Destekli Polislik, vatandaş ile polisin polisiye hizmetler ile ilgili olarak bir araya gelmesini, suçlara ortak çaba ve çözüm bulmayı hedefler. Eğer bizler insanlara cevap olacak etkili bir yaklaşım geliştireceksek, bu problemlerin çözümü için kaynak, yetenek ve uygun bir bilgiyi bir araya getirecek ortaklık geliştirmek zorundayız.³¹

Aynı konuda Amerikan yaklaşımını T. Kennet MORAN şu şekilde belirtmiştir:

Polis ile diğer sosyal ve siyasal kurumlar arasında irtibatın kurulması, başarılı bir suçlarla mücadele stratejisi için zorunludur.

Emniyet Müdürü Dr. Ali KAYGISIZ'ın doktora çalışması sırasında yaptığı anketin sonuçları oldukça enteresandır. Polislerin ortalama %75'i soru kağıdındaki "Kaliteli personel olarak yetişiyor musunuz?" sorusuna hayır yanıtını veriyor. Kaliteli personel olarak yetiştirilmediklerine inanan polislerin oranı Komiserlerde %85'e, Komiser Yardımcılarında %90'a ulaşıyor. Yine Komiserlerin %84'i çağın koşullarına uygun eğitilmedikleri görüşündeler. Emniyet Amirlerinin ve Başkomiserlerin %60'ı da pratik yönden iyi eğitildiklerine inanıyorlar.³²

ŞUNU HAYAL EDİNİZ!

Mardin-Diyarbakır karayolunun 5. Kilometresinde bir trafik kazası meydana geldi. Olay yerine gelen Trafik Polisi, şoförün alkollü olduğunu tespit etti ve kaza yapan aracın içerisinde yeni bilgisayar parçalarının olduğunu gördü. Polis aracındaki en son teknolojik donanımlar ve Polis Kriminal Bilgi Ağı vasıtasıyla, şoförün parmak izi dijital olarak kriminal laboratuara ulaştırılır.

³¹ F.G. PALMER, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslararası Sempozyumu, Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi 3, EGM Basımevi, Ankara,1997,s.485.

³² Aytaç ÖNDER, Medyanın Gözüyle Çeteler ve Susurluk, Sam Yayınları, Ankara,1997, s.125.

Parmak izinin incelenmesi sonucunda, şoförün aranan bir kişi olduğu, renkli fotoğrafı ve parmak izleri polisin arabasındaki ekranda görülür. Ekrandaki bilgilerden, şoförün daha öncede bir hırsızlık olayına karıştığı anlaşılır. Bunun üzerine, polis şüphelendiği bilgisayar seri numaralarını, bu bilgi sistemi vasıtasıyla araştırarak, bunların İzmir kargo limanından çalındığını öğrenir. Polis, sanığın en son fotoğrafını bilgi ağına gönderir. Şoförün uluslararası bir kaçakçılık şebekesi elemanı olduğunu ve arandığını öğrenir. Bilgi ağı vasıtasıyla, şoförün gözaltına alındığı Mardin Cumhuriyet Savcılığına diğer bilgiler ile birlikte bildirilerek davanın açılması sağlanır.

2.2. Araştırmanın Ön Çalışması

2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen toplam kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; “insan”a en ön sırada değer vermeyi gerektirir, bilimselliği her faaliyette şart koşar. Şimdi bu öğeleri inceleyelim.

2.2.1.1. Kuruluşun Kalite, Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi

TKY'nin temelleri açıklık ve iletişime dayanır. Kuruluşta çalışan herkese kuruluşun amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen hedefler açıklıkla izah edilmelidir. Dahası, onların da bu politikayı oluşturmaya katılmaları sağlanmalıdır.

2.2.1.2. Çalışanların Tümünün Müşteri Tatminine Öncelik Vermesi

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması ve eksiksiz yerine getirilmesi tam olarak müşteri tatminini sağlayacaktır. Böylece satışların artırılarak Pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın artırılması mümkün olacaktır.

Ford'un pazar araştırmaları şunu göstermiştir: Memnun bir müşteri, ortalama 8 kişiye ürünün iyi yanlarını anlatıyor; ama üründen memnun olmayan bir müşteri, ortalama 20 kişiye ürünün kötü yanlarını ve ürünün çektirdiği ileleri anlatıyor.

2.2.1.3. Çalışanların İleriye Yönelik Bilinçli şekilde Proğramlanması

Çalışmalarda TKY'nin planlı yönetim yaklaşımı olan "Policy Deployment" kavramı kapsamında Hedeflerle Yönetim ilkelerinin esasları uygulanmalıdır.

2.2.1.4. Sürekli Eğitim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi

Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda (teknik, temel ve mesleki bilgiler vs.) hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır. **İyi bir yönetici eğitim alır, eğitim verir.**

Eğitim çoğu zaman masraf olarak görülür, oysa eğitim yatırım olarak görülmelidir. Eğitim, sistemi geliştirir, maliyetleri düşürür ve gelirleri artırır. Avrupa Kalite dl alan Beksa ve Brisa'da eğitim yatırım olarak görülmekte ve eğitime ayrılan süre Avrupa standartlarının üzerine çıkmaktadır.

Eğitim, gelişimin önemli bir bölümüdür ve yönetimin sorumluluğudur. Gelişme her zaman kar getirir. Eğitim en baştan doğru verilmelidir.

2.2.1.5. Prodüktivite alışmaları

Rekabet gücü açısından prodüktivite (ıktı/girdi) değerlerini çeşitli faktörlere göre ölçmek ve bu değerlerin sürekli yükselmesini sağlayacak şekilde çalışmaları yönlendirmek yönetimin öncelikli çalışmalarından olmalıdır.

2.2.1.6. Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması

Kalite maliyetleri yönetim tarafından tanımlanmalı, Maliyet Muhasebesi sistemi kalite maliyetlerini periyodik olarak hesaplayıp raporlayacak şekilde düzenlemeli, kalitesizliğin sebep olduğu kayıplar tüm çalışanlara açıklanmalıdır.

Ayrıca Şu nokta da unutulmamalıdır ki, kalite artarsa maliyet azalır. Maliyetleri azaltan bir firma, tasarruflarının bir kısmını müşteriye düşük fiyat olarak yansıtır. Kalite zarar görürse, çok geçmeden kar da zarar görür

2.2.1.7. Planlı Bakım

TKY felsefesi tepkici bir yönetim yerine önleyici yönetim şeklini öngörür. Bu nedenle her türlü makine, tesisat ve donanımın bakımlarının, arızaları ve duruş zamanlarını sıfıra indirecek şekilde planlanması ve bunlarla ilgili prosedürlerin hazırlanması gerekmektedir.

2.2.1.8. Tedarikçilerle İşbirliği

Tedarikçilerle ekip çalışması şeklinde işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmeli, seçilen tedarikçilerle karşılıklı güven ve ortak çıkarlara dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir. Bu ortaklık sayesinde, hem müşteriye hem de tedarikçiye iyileşme ve katma değer yaratılmaya çalışılır.

2.2.1.9. Süreçler ve Verilerle Yönetim

Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçlerin sahipleri belirlenmiştir. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri bütün çalışanların günlük yaşamına entegre olmuştur. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır.

2.2.1.10. Önlemeye Dönük Yaklaşım

Toplam kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Nitekim, sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış, **tasarımda kalite (QFD)** aşamasına kadar gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi **planlamanın doğru yapılması** şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata

kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Diyebiliriz ki planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir. Hataların tekrar ortaya çıkmasına mani olmayan bir denetimin (Kontrol'ün) hiçbir faydası olmaz. TKY reaktif değil, proaktif bir yaklaşımdır. Hataların kaynağına inmek, nedenlerini bulmak ve bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekir.

2.2.1.11. Ölçüm -İstatistiksel Metodlar ve Proses Kontrol Çalışmaları

İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki sebep-sonuç ilişkileri istatistiksel metotlarla incelenmelidir. Kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek gelişmenin temel şartıdır. Bunu sağlayabilmek için ürünlerin kendisini değil, o ürünleri üreten prosesleri kontrol edici bir yaklaşım gösterilmesi zorunludur. Rekabetin temel kriterleri olan Kalite-Maliyet-Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilemez parçalarıdır. İstatistiğin özellikle üzerinde durmamızın çeşitli nedenleri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

(i) Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır.

(ii) Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz.

(iii) İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.

(iv) İstatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin, satışlardaki ani bir düşüş sebebi bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, “doğal değişkenliğin” sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir. Yukarıda kısaca “İstatistik” sözcüğü ile ifade ettiğimiz disiplini, geniş anlamı ile “matematik ve analiz teknikleri” olarak anlaşılmalıdır.

2.2.1.12. Grup Çalışmaları (Ekip Çalışmaları,Kalite Çemberleri)

Ekip çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve kalitenin artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir. Günümüzün IBM, TRW, Hewlett-Packard, Toyota, Sony vb. lider firmaları gerek ürün kalitelerinin ve gerekse iş hayatının kalitesinin artırılması amacıyla yönelik olarak ekip çalışmalarını yıllardır kullanmaktadırlar. Japonya'daki çember sayısının 1 milyonun üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Buna göre, yaklaşık sekiz milyon Japon çalışanın Kalite Çemberini bir çalışma felsefesi ve iş yaşamı biçimi olarak kabul ettiği söylenebilir. Japonya'da 1983'te her çember üyesi yılda ortalama sekiz öneri hazırlamakta ve bunların %80'i işletmelerin üst kademe yönetimlerinde kabul edilmektedir.³³

Çalışanların karşılaştıkları problemleri kendilerinin çözmesi esasına dayalı olan Kalite Çemberleri çalışmalarının yönetim tarafından desteklenmesi, kuruluşlarda üretimi bizzat gerçekleştiren ve çalışanların çoğunluğunu oluşturan kitlenin de geliştirme faaliyetlerine katkısını sağlayacaktır. Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları, ya dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplini vardır. Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

(i) "İşletme körlüğü"nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunu kolayca bulur.

(ii) Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur,

³³ Toplam Kalite Araçları Beksa Kurum İçer Ders Notları, Rota Yayınları, 1995

(iii) Çalışanların sorun çözme yeteneklerini, iletişim alışkanlıklarını geliştirir.

(iv) Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.

(v) Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.

(vi) Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.

(vii) Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Ekip çalışmasının yaygınlaştırılmasında acele etmemek faydalıdır. Toplam Kalite Yönetimi sistemi içinde başlıca 4 çeşit ekip çalışmasından yararlanılabilir.

(1) Bölüm (Departman) Geliştirme Ekipleri

(2) Proses Geliştirme Ekipleri

(3) Görev Ekipleri

(4) Kalite Çemberleri

ÖZELLİK	Bölüm Geliştirme	Kalite Çemberi	Proses Geliştirme	Görev Ekibi
ÜYELİK	Bölüm Elemanları	Bölüm Üyeleri	İş ile ilgili	Deneyimli Seçilmiş
KATILIM	Zorunlu	Gönüllü	Zorunlu	Zorunlu
Yönetim Yönlendirmesi	Orta	En Az	Orta	Yüksek
Problem Seçimi	Grup Tarafından	Grup	Grup	Yönetim
Çözüm Aciliyeti	Orta	Düşük	Orta	Yüksek
Amaç	Bölümle İlgili	Bölümle İlgili	Firma	Firma
Zaman Baskısı	Orta	En Az	Orta	Yüksek
Faaliyet Zamanı	Kısa Toplantılar, Uzun Periyot	Kısa Toplantı, Uzun Periyot	Kısa Toplantı, Uzun Periyot	Uzun Toplantı, Kısa Periyot
Rehber	Keyfi	Gerekli	Yok	Yok
Uygulayan	Bölüm	Üyeler	Üyeler	Başkaları

Şekil 7- Ekiplerin Çeşitli Kriterlere Göre Mukayesesi ³⁴

³⁴Gönül YENERSOY, Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım, İstanbul, Rota Yayınları, 1997, s.96.

Bir işletmede Kalite Çemberleri çalışmalarını aşağıdaki safhaları takip ederek başlatılır ve yürütülür:

1- Ön Eğitim:

Kalite Çemberleri'nin ne olduğu, neler yapıp neler yapmadığı konusunda bütün personel kısa bir eğitimden (konferans) geçmelidir. (Bu eğitime katılmayanların yanlış bilgi ve yersiz endişelerle zaman zaman Kalite Çemberlerini engellemeye çalışıklarına sık sık rastlanmıştır.)

2- Üst Komite(Yönlendirme Komitesi)'nin Kurulması:

İşletmenin her departmanını temsil edecek en üst düzeyde gönüllü yöneticilerden meydana gelecek bir üst komite kurulmalıdır. (Üst komite üyelerinin gönüllü olmaması halinde Kalite Çemberlerini engelledikleri, hatta baltadıkları görülmektedir. Bir departmanın en üst seviye yöneticisi gönüllü değilse, organizasyonda onu takip eden ilk gönüllü yönetici komiteye alınmalıdır.)

3- Ana Hedef Saptanması:

Üst komite bir toplantı yaparak Kalite Çemberleri çalışmalarının ana hedeflerinin neler olacağını saptar, kaç Kalite Çemberi kurulacağına ve hangi konularda çalışacağına karar verir.

4- Kalite Çemberleri'nin Kurulması:

Saptanan ana hedeflere uygun çalışma yapmak üzere gönüllü üyelerden oluşan belirli sayıda Kalite Çemberleri kurulur. Kuruluşunda genelde iki yol izlenir:

a)Belirli kişilere, kurucu olması için teklif yapılır, bu kişiler konuyla ilgili gönüllüleri toplayarak kurarlar.

b)Gönüllüler üst komiteye müracaat eder, konu ile ilgili olanlara Kalite Çemberleri kurma izni verilir.

Kurulan Kalite Çemberleri çalışmaya başlamadan önce aşağıdaki konuları içeren 20-60 saatlik bir eğitimden geçerler:

-Kalite Çemberlerinin amacı, çalışma şekli, prensipleri

-Problemlerin tespiti ve önem sırasına konması "PARETO Analizi"

- Sebeup araştırması “BALIK KILÇIĞI DİYAGRAMI”
- Veri toplama ve değerlendirme yöntemleri (Gerekli İstatistik bilgileri)
- Çözüm önerileri geliştirme- BEYİN FIRTINASI
- Çözüm yöntemleri (Gerekli İŞ ETÜDÜ, DEĞER ANALİZİ, PLANLAMA, STOK KONTROL vs. konuları)
- Grup dinamizmi, grup çalışmalarında verimlilik için gerekli hususlar
- Rapor etme ve sunuş

Eğitimi takiben Kalite Çemberleri çalışmalarını başlar. Her toplantıda hazır bulunan YÖNLENDİRİCİLER,

- O safhada neler yapılması gerektiği,
- Ana hedef ve konulardan sapılmaması
- Grubun teşvik edilmesi ve moral verilmesi
- Uzayan gereksiz tartışmaların kesilmesi
- İlgili tekniklerin hatırlatılması ve kullanılması
- Kalite Çemberleri ile ilgili ortaya çıkan yeni soruların cevaplandırılması
- Grup dinamizminin izlenmesi ve verimliliğin artırılması

gibi, Kalite Çemberleri'nin sonuca ulaşmasında hayati rol oynayan görevleri yerine getirirler. Ancak;

-Problemin teŐhisi ve çözümü gibi, grubun görevi olan hususlara bizzat müdahale etmezler ve grubun yapacağı işi kendileri yapmaya kalkmazlar. Kalite Çemberleri'nin kuruluş nedeni ve temel hedefi ÇÖZÜM GETİRMEK'tir. Kalite Çemberleri'nde konuşulmayacak konular Şunlardır:

- Yöneticilerin eleŐtirilmesi
- Şirket politikalarının tartıŐılması
- İŞçi-işveren ilişkileri ve sendikal konular,
- Şirketin değerlendirme, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri,

gibi çözümü yetkilerinin dışında olan veya subjektif değerlendirmelere ve kısır çekişmelere açık ve tartıŐılması amaç dışında olup, yarar değil, zarar getirecek konular Kalite Çemberleri'nde konuşulmaz³⁵.

³⁵ Toplam Kalite Araçları Beksu Kurum İçi Ders Notları, Rota Yayınları, 1995

Kalite çemberleri üyeleri müfettiş değildir. Zorla bilgi toplayamaz veya başkalarının işine karışamaz,müdahale edemezler. Başkalarının katkılarını ancak rızaları ile sağlayabilirler. **Kalite Çemberleri bir İMECE'dir.** Hep birlikte bir işi yapıp bitirmek amacıyla kurulur. Görevi; incelemeler, uzun araştırmalar yapıp bir sonuca ulaşmayan uzun raporlar ve öneri listeleri hazırlamak değil, birtakım işleri ele alıp, yapıp, sonucu rapor etmektir. Kalite Çemberleri tek tek ele alındığında sağladığı yararlar, bir ürün veya hizmetin kalitesinin geliştirilmesinden veya maliyetinin düşürülmesinden, işletmelerin karlılıklarını veya satışlarını %100 artırmaya kadar çeşitli alanlarda ve seviyelerde olabiliyor. Alınan sonuçlardan birkaç örnek aşağıda verilmiştir:

-Amerika'da bir fabrikada takım-donanım için bir araba geliştiren grup yılda 157.000 dolar tasarruf sağladı.

-Norveç'te Christiana Spergerverk maden şirketinde bir ustabaşı ve 7 işçiden oluşan grup yılda 50.000 dolarlık tasarruf sağladı.

-Amerika'da Texas Instruments'da bir grup, üretimi % 80 artırarak, yılda 1.200.000 dolar gelir artışı sağladı.

-Brezilya'da Johnson and Johnson firmasında 5 kişilik bir işçi grubu, malzeme bekleme süresini 10 gün azaltarak yılda 480.000 dolar tasarruf sağladı.

-Türkiye'de Beksa'da bir ekibin yaptığı çalışma, işletmeye yıllık 4 milyar TL. gelir getirmiştir.

Ekip faaliyetlerinde karşılaşılan zorluklar şunlardır:

Konu:

- Zor konuların seçimi
- Çalışma sahası dışından konu seçilmesi
- Konunun çözümü inisiyatiflerinin dışında

Lider:

- Lider etkin değil.
- Lider çok güçlü

- Eğitimsiz lider
- Yanlış seçilmiş lider

Üye:

- Sık değişen üye
- Eğitimsiz üye
- Farklı üye karakterleri
- Farklı üyeler (yaş, tecrübe, kişilik)

Diğer:

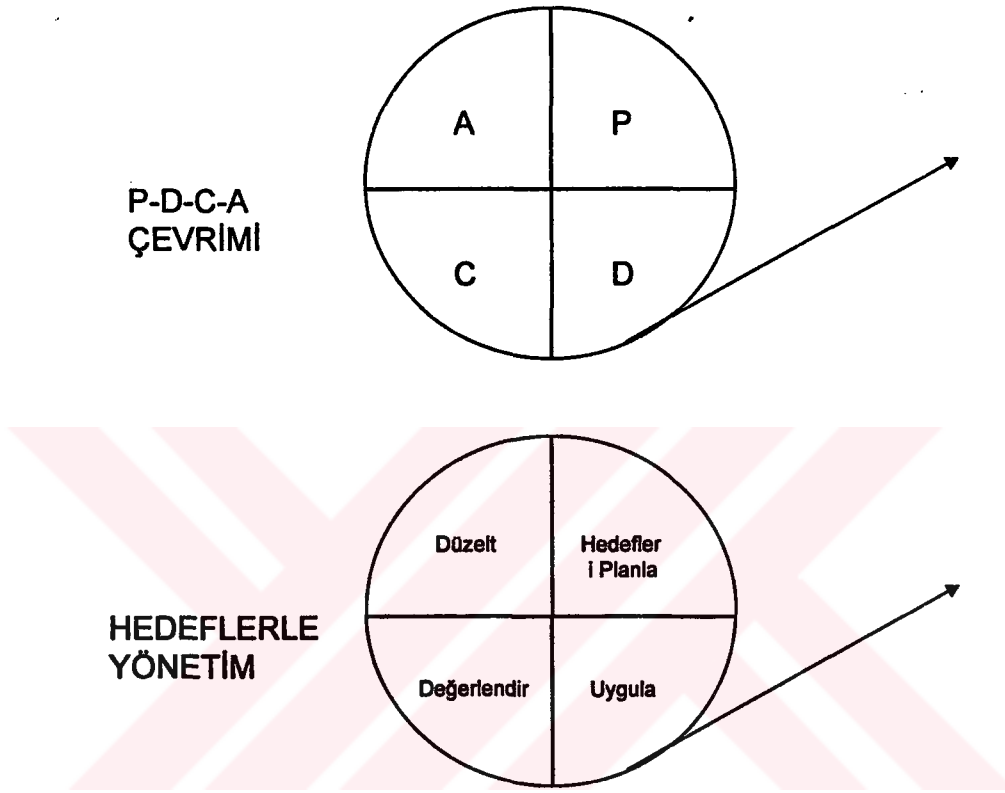
- Faaliyetler için zaman yetersiz
- Yeterli yönetim desteği yok
- Yeterli rehberlik yok
- Çalışmaya uzun zaman ara verilmesi
- Yetersiz araç ve gereç
- Yeterli onurlandırma yok

2.2.1.13. Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli "Sürekli Gelişme"ye dayalıdır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan Hedeflerle Yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi o seviye ne olursa-olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Sürekli gelişme (P-D-C-A) çevrimini ilk olarak ortaya atan Dr. W. A. Shewhart'tır. Bu çevrimi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. E. Deming olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen Yönetimi adını vermeye başlamışlardır. Gerçekten de "kalite" bile nihai bir amaç değildir, sadece yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkan veren bir araçtır.

Çok yüksek, hatta herkesten yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez ; amaç sürekli olarak rakiplerden ileride olmaktır. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişme sürecidir. (Şekil-8)³⁶



Şekil-8 Sürekli Gelişme ve Hedeflerle Yönetim

Daha önce sözünü ettiğimiz “Ölçüm ve İstatistik “ ile ”Grup Çalışmaları” olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden de önümüzdeki rakipleri yakalama ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile Batı tarzı toplam kalitenin temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir.

Sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir. Yukarıda

³⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s. 36.

sayılan temel unsurların gerçekleştirilmesi, yaşayabilmesi ve şirketin hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaşabilmesi ise tamamen “yönetim modeli” ne bağlıdır. Bu nedenle öncelikli olarak geliştirilmesi gereken, klasik yönetimden uzaklaşarak, Toplam Kalite Yönetim modeline geçilmesidir.

2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimi, Araç ve Teknikleri

Sürekli mükemmelleme doğru bir yolculuk olan ve bu konuda sürekli eğitimi gerektiren Toplam Kalite Yönetimi'nin araç ve teknikleri arasında şunları sayabiliriz:

*İşletmenin tüm işlevlerinde performansın ve kalitenin geliştirilmesi amacıyla, işgörenin psikolojik/sosyal ihtiyaçlarını ve katılımını sağlamak amacıyla bir noktada birleştiren **EKİP ÇALIŞMALARI**,

*Bu ekiplerin, performansı ve kaliteyi olumsuz yönde etkileyen problemlerin tanımlanması ve çözümü için kullanmaları gereken:

- Veri Toplama
- Grafik ve İstatistik Araçlarla Veri Analizi
- Pareto Analizi
- Neden-Sonuç İlişkilerinin İncelenmesi
- Kontrol Şemaları
- İlişki Analizi

gibi konuları kapsayan **PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ**

*Problemlerin Deming Döngüsü boyunca aşama aşama çözülmesi sürecinde, gerekli olan her adımda, kısa zamanda bir çok fikrin üretilmesini ve bu arada işgörenin yaratıcılık gücünü kullanmasını sağlayan, **BEYİN FIRTINASI, NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ** gibi teknikler,

*Bireysel katılımı sağlamak amacıyla kullanılan **ÖNERİ SİSTEMLERİ**

*Her çeşit katılımı özendirme için gerekli olan **ONURLANDIRMA (TAKDİR)** sistemleri

*Hızlı bir tasarım geliştirme süreci sağlamak için, imalat ve tasarım işlevlerini birleştiren bir sistematik yaratan **EŞZAMANLI MÜHENDİSLİK**

*Rakip firmalara göre nerede bulunduğunu belirleyerek, gelişme hedeflerinin ve önceliklerinin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen **KIYASLAMA (BENCMARKING)** yöntemi

*Sorumluluk sınırlarının netleştirilmesi, çatışmaların çözülmesi, tekrarların ayıklanması ve iletişim kanallarının açılması için, **GİRDİ-ÇIKTI (Input-Output) ANALİZLERİ**

*Üretim süreci boyunca ortaya çıkan hataların dağılımını ve değişkenlik nedenlerini istatistik analiz teknikleri ile belirleyerek, bu hataların kontrol altına alınmasını ve süreç boyunca taşınmamasını, böylece bu süreç performansının iyileşmesini sağlayan **İSTATİSTİKSEL SÜREÇ KONTROLÜ**

*Müşteri ihtiyaçlarını mühendislik ve kavramlarına dönüştürmeyi (Quality Function Deployment :QFD)

*Üretim sırasında ortaya çıkabilecek hataları, tasarım safhasında düşünerek tasarım yapmayı (Robust Design) ve böylece süreç içindeki muayene ihtiyacını ortadan kaldırmayı sağlayan sistemler,

*Gereksiz işleri ayıklayarak ve iş yöntemlerini yeniden tasarlayarak su gibi akan bir iş süreci sağlamak için yapılan **İŞ AKIŞ ANALİZLERİ**

***TAM ZAMANINDA ÜRETİM** sistemi

*Kalite sisteminin önce mevcut durumunu, sonra iyileşmesini ölçmek, buna göre Kalite Planları yapmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla kurulması gereken **KALİTE-MALİYET SİSTEMİ** bu amaçla kullanılan başlıca araç ve tekniklerdir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde alınmasında/bilinmesinde fayda değerlendirilen eğitimler şunlardır:

2.2.2.1. Etkin Takım Çalışması

Başarılı bir ekipte, grubun hedefi bireylerin kişisel ilgi ve amaçlarından önce gelir. Gerekli ortak çalışma ortamını yaratmak için, grup elemanları arasındaki uyumsuzluk minimum seviyede tutulmalıdır. Kısır tartışmaların önlenmesi gerektiği gibi, ekip başarısını ters yönde etkileyebilecek bireysel davranışlara da izin verilmemelidir.

Grup yöneticisi, birlikte çalıştığı kişiler arasında ekip anlayışını geliştirmek pahasına kendi otoritesini riske atmamalıdır. Bunu önlemek için, grup başarısı için gerekli olan sorun ve engellerin çözümüne katkıda bulunmasının kendi kapasitesinin eksikliğinden kaynaklanmadığını göstermek zorundadır. Her şeyden önemlisi grup toplantıları sırasında savunmada kalmasına yönelik baskıya karşı durmalıdır. Sorunlar suçlu aramak için değil çözüm bulmak niyetiyle gündeme getirilmelidir.

Yönetici, grubun verimini etkileyen sorun ve olayların konuşulması için ekip elemanlarına cesaret vererek bir dürüstlük örneği ortaya koymalıdır. Açık ve dürüst iletişim, güven, coşku ve işbirliği bu ortamın yaratılmasına katkıda bulunur. Grup elemanları arasında ve grup elemanları ile yönetici arasında var olan güven duygusundan başka hiç bir şey gerçek ekip anlayışının sağlanmasında aynı ölçüde etkili olamaz. Ekip elemanlarının birbirleri ile haberleşmeleri sürekli olmalıdır. Yöneticiler dahil tüm çalışanlar arasında güven duygusunun oluşturulması ve iletişim yollarının açık tutulması gerekir.

Bireysel yanıflar, ikili görüşmelerde kişi yalnızken belirtilmelidir, aksi takdirde kişinin grup içindeki değerinin azalması söz konusudur.³⁷ Övgü ve onaylama ise grup içinde iken yapılmalıdır. Başarılı bir yönetici, takdir edilme fikrinin kendi grup elemanlarının seviyesini yükselteceğini bilir. Bir yönetici için en zorlu sorunlardan biri de ilgisiz bir kişinin davranış biçimini değiştirmektir. Genellikle, sorumluluk artırma, yeni veya daha iyi işler verme gibi yaklaşımlar böyle bir kişiyi yararlı bir ekip elemanı haline getirmektedir. Kimlerin birlikte çalışacağını belirlerken, yönetici söz konusu kişilerin birbirleri üzerindeki etkilerini düşünmelidir.

Toplantılarda farklı grup üyeleri ile karşılaşabiliriz. Bunlar;

1-Kavgacı tip :Sakin ol, tartışmaya girme, konferans yöntemini kullan. Konuşmaları tekeline almasını engelle

³⁷ Etkin Takım Çalışması Beks Kurum Dışı Ders Notları, Rota Yayınları, 1993

- 2-Olumlu tip** :Tartışmalarda büyük yardımcıdır. Katkıda bulunmasına olanak ver, görüşlerine sık sık başvur.
- 3-Herşeyi bilen tip** :Görüşlerine cevabı grubun vermesini sağla
- 4-Geveze tip** :Uсталıkla konuşmasını kes, konuşma sırasını sınırla
- 5-Utangaç tip** :Kolay sorular sor, kendine güvenini artır
olabildiğince değer verdiğini belirt
- 6-Herşeye karşıt tip** :Tutkularından faydalanmaya çalış, bilgi ve deneyimini kabul et ve onları kullanmaya çalış
- 7-Vurdumduymaz tip**:Yaptıkları hakkında soru sor. Çalışmalarından örnekler vermesini isteyerek ilgilendirmeye çalış.
- 8-Aydın taslağı tip** :Kendisini kınama. “Evet, ama ...” tekniğini kullan
- 9-Devamlı soran tip** :Grup liderini tuzağı düşürmeye çalışır. Sorularını gruba aktar.

Ekip çalışmalarında birleştirici olmak için aşağıdaki metotlar kullanılabilir.

- 1-Karar Vermeden Önce Dinle
- 2-Takım Üyelerinin Bilgilerini İlgili Konularda Sürekli Canlı Tut
- 3-İnsanların Problemlerine Duyarlı Ol
- 4-Yönlendiricilerden, Organize Edicilerden, Denetleyicilerden, Araştırmacı-lardan Oluşan Dengeli Bir Takım Oluştur.
- 5-İşi, İnsanlara Yeteneklerine Göre Dağıt
- 6-Takım Üyeleri Arasında Sorumluluğı Ve Anlayışı Teşvik Et.
- 7-Yapman Gerekmeyen İşi Delege Et.
- 8-Objektif Kalite Standartlarında Takımınla Hemfikir Ol.
- 9-Takım İçin Ulaşılabilir Hedefler Oluştur, Öte Yandan Performanslarını Geliştirmeleri İçin Sürekli Zorla.
- 10-Takımda Koordinasyonu Sağla Ve Üyelerine Sahip Çık
- 11-Takımın Üyelerini Temel Amaçlarla İlgili Problemlerin Çözümüne Dahil Et.

Takım çalışmasının düşmanları olarak;

- Açık olmayan amaçlar
- Dengesiz kişilerarası ilişkiler
- Üyelerin kayıtsızlığı
- Kadenci yaklaşım sayılabilir.

2.2.2.2. Sistematik Problem Çözme Teknikleri

2.2.2.2.1. Beyin Fırtınası:(Brainstorming)

Bir grup tarafından mevcut konuyla ilgili maksimum sayıda fikir üretmede kullanılan bilimsel bir yöntemdir.

Kuralları;

- Problemler genel değil, mümkün olduğu kadar basit ve özel olmalıdır.
- Beyin Fırtınası toplantıları için en uygun katılımcı sayısı 8-12 arasındadır.
- Her üye sırayla düşüncesini belirtir, fikirler tükeninceye kadar bu işe devam edilir
- Her üye sırası geldiğinde tek bir fikir önermelidir.
- Sırası gelen kişi "PAS" diyebilir.
- Daha yararlı olmak için, çok sayıda fikir üretilmelidir
- Düşünceler eleştirilemez ve küçümsenemez
- İlk defa katılanlara cesaret verilmeli, teşvik edilmeli.
- Üyeler yaratıcılığa teşvik edilmeli
- Lider uzun düşüncüyü üyenin onayı ile kısaltabilir.
- Lider önerilen düşünceler için yorum yapmamalı
- Fikirler öne sürüldükçe, bir üye bunları yazmalıdır.
- Düşünceler bitince oturum tamamlanır.

Konuları;

- Çalışma kuralları
- Çalışma konusu seçimi
- İsim belirleme

- Ulaşılmak istenen hedefler
- Var olan sorunlar
- Çıkması muhtemel sorunlar
- Muhtemel çözümler
- Muhtemel sebepler

Hatırlanması gerekenler;

- İlk beyin fırtınası seansı (düşünce arası) sonrası, yeni parlak fikirler gelebilir.
- Gruba bir veya birkaç hanımın da katılmasında fayda vardır.
- Seansa katılanlar 5N 1K'ya dayanan soruları sormalıdırlar
- Ziyaretçiler beyin fırtınasına katılabilirler
- Beyin fırtınası rapor edilir.
- Beyin fırtınası sonrası oylama yapılır. (ölçülebilir veriler oylama yapılmaz)
- Problemi veya sorunu bilen herkesin oylama hakkı vardır.
- Nelerin oylanacağı saptanır ve en çok oy alan düşünceler oylanır.
- Oylama 2. tura kalmışsa üyelerin tek bir oy hakkı vardır.
- Bir puanlama sistemi kurulur (5,....0, gibi)
- Her kişi kendi oyunu kullanır.
- Oylar sayılır ve oylar ağırlığına göre tasnif edilir.

-Beyin Fırtınası uygulamalarının etkili olması ve yararlı sonuçlar elde edilebilmesi için toplantı süresinin yeterli olması gerekir. En uygun süre 45 dakika ile 1 saat arasındadır.

2.2.2.2.2. Sebep-Sonuç (Balık Kılçığı-Ishikawa) Diyagramı

Aksaklıkların ilerde tekrarlanmaması için, kaynaklarına, nedenlerine, hatta nedenlerin de nedenlerine inip, sebep-sonuç ilişkilerinin sistematik olarak ortaya konması, incelenmesi ve sebeplerin kaynağında giderilmesi gerekir. Sorunların sebeplerini belirlemek için kullanılır.

-Sorun nedir?

-Sorunun muhtemel sebepleri nelerdir? Sorunların ana sebepleri nelerdir?
(Sebepleri kılçığa yerleştirmede ve seçmede; beyin fırtınası, pareto (%80-%20), 6 M

sınıflaması (İnsan, Malzeme, Metod, Materyal, Çevre, Yönetim), oylama teknikleri kullanılabilir.

Diyagram ile;

- Problem çözme sürecini daha düzenli hale getirme
- Problem hakkında bütün bilinenlerin ortaya konulması
- Bilinenlerden bilinmeyenlere doğru sistematik yaklaşım
- Deneyimli olan kişilerin uzmanlığından yararlanma
- Sebep-sonuç diyagramları eğitici dir.
- Sebep-sonuç diyagramları tartışmalarda yol gösterir
- Her türlü problemin analizi için kullanılır.

2.2.2.2.3. PSCÜ (Problem-Sebep-Çözüm-Uygulama)

<u>PROBLEM</u>	<u>SEBEP</u>	<u>ÇÖZÜM</u>	<u>UYGULAMA</u>
-Çalışma ekibi	-Veri toplanması	-Çözüm önerileri	-Planlama
-Problemin tanımı	-Verilerin takdimi	değerlendirme	-Uygulama
-Problemin gerekliliği	-Verilerin analizi	-Çözümün	-Kontrol
-Hedefin belirlenmesi	-Ana sebebin	belirlenmesi	-Önlem alma
-Kısıtların belirlenmesi	belirlenmesi		
-Zaman tablosu			

2.2.2.2.4. PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al)

PLANLA:

- Çalışma ekibini oluşturma
- Buna benzer başka plan var mı?
- Amacın kesin belirlenmesi
- Mevcut durumu analiz etme
- Hedeflerin belirlenmesi
- Alternatiflerin ortaya konması
- En uygun alternatiflerin seçilmesi

- Detaylı plan hazırlama (ne, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, kim)
- İzleme parametrelerinin belirlenmesi
- Onay alma
- Gerekli tüm araçları hazırlama

UYGULA:

- İlgili her kişiyi bilgilendirme
- Elde edilen tüm verileri inceleme, verilerin analizini yapma
- Faaliyet planını izleme ve gerçekleştirme
- Ortaya çıkan uygulama sonuçlarını yakın takip etme

KONTROL ET:

- Hedef veya hedeflere ulaşıldı mı?
- Olası sapmaları tespit etme ve kaydetme
- Tüm ilgili kişileri bilgilendirme

ÖNLEM AL:

- Olası düzeltmelerle ilgili eylem planı hazırlama
- Gerekli eğitim ve yönlendirmeleri sağlama
- Kalıcı bir izleme sistemi kurma
- Geliştirme başka bir yerde kullanılabilir mi?
- İzleme

Problem	GEÇMİŞ
Sebep	GEÇMİŞ
Çözüm	ŞİMDİ
Uygulama	ŞİMDİ
Planla	ŞİMDİ-GELECEK
Uygula	GELECEK
Kontrol Et	GELECEK
Önlem Al	GELECEK

2.2.2.2.5. Dağılım ve Korelasyon

Sorunların çözümünde çoğu kez hatalara neden olan faktörleri ortaya koyar. Tipik olarak bir değişkenin başka bir değişkenle ilişkisini inceler ve bulunan aksaklığın, sorunun gerçek sebebi olup olmadığının belirlenmesinde kullanılır.

2.2.2.2.6. Histogram

Toplanan veriler ile problem alanını ve dağılımını belirlemede kullanılır. Problemin nerede yoğunlaştığını, sapmanın durumunu ve bulunduğu yeri belirtir.

2.2.2.2.7. Veri Toplama ve Teknikleri

Sorunların çözümü ve önlenmesi için, gerçeği yansıtan, doğru verilerin toplanması zorunludur. Herhangi bir karar problemini bilgi toplamadan çözmeye çalışmak karanlıkta yürümeye benzer ve atılan her adımın ne getireceği belli olmaz.

Gerekli verilerin toplanabileceği iki ana kaynak vardır:

1-Dış Kaynaklar

2-İç Kaynaklar

Veri Toplama Yöntemleri:

a)Direkt gözlem

b)Deney

c)Özel araştırma

d)Yazılı kaynaklardan yararlanma

e)Mülakaat

2.2.2.2.8. ABC (Pareto) Analizi

Pareto sorunlara neden olan öğelerin önem derecelerine göre sıralanarak, alınacak önlemlerin hangi nedenlere yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olan bir karar verme aracıdır. Pareto ile problem alanı daraltılır ve en önemli sorunların en önemsizlerden ayrılmasına olanak tanınır.

“İnsanlar küçük rakamlarla uğraşmayı büyük rakamlara tercih ederler” ve “İnsanlar yuvarlak rakamlarla uğraşmayı küsurlü rakamlarla uğraşmaya tercih ederler.” şeklindeki ifadalar Parkinson kanunları arasında yer almaktadır. Zihinsel yapımızın zayıf yönlerini ortaya koyan bu kanunların yönlendirdiği davranışlar sonucunda insanlar, çoğu zaman, belki de üzerinde hiç durulmaması gereken ayrıntılar için zaman ve çaba harcamakta, etkin sonuç alınabilecek konulara yeterli zaman ve çaba ayıramamaktadır. Doğal olarak “Onca çabaya rağmen istenen sonucu alamamak” genel bir yakınma konusu olmaktadır.

Pareto analizi özetle şu gerçeği vurgular: Sonuçların büyük çoğunluğu sadece birkaç önemli sebepten kaynaklanır; geri kalan bir çok sebebin ise sonuçlar üzerinde etkisi azdır.

Normal bir dağılımda sebeplerin en önemli %20’si sonuçların %80’ine (A Grubu), sonra gelen % 30’u sonuçların % 15’ine (B Grubu) ve geri kalan %50’si sonuçların % 5’ine (C Grubu) neden olur.

Ayrıntılarla uğraşmak ya da çabalarımızı tüm sebeplere dağıtma yerine, ABC Analizi uygulamak suretiyle tespit ettiğimiz en önemli %20’si üzerinde yoğunlaştırdığımız takdirde sonuçların %80’ini yoğun denetim altına alabiliriz. Bu sonuçlar üzerinde sağlayacağımız %10’luk bir gelişme genelde %8’lik bir gelişme demektir. Bu oran önemsiz sebeplerin etken olduğu %5’lik sonuçtan fazladır.

2.2.2.2.9. Maliyet Analizi

Farklı çözümler arasında bir seçim yapmada veya seçilen çözümün finansal uygunluğunu kontrol etmede kullanılır.

- Parasal olarak kaydetme
- En önemli konuları sınırlama
- Güvenilir rakamlarla çalışma
- Dolaylı maliyet ve karları göz önünde tutma
- Rakamsal olarak belirlenemeyen konularda verilerle tahmin etme
- Gider ve gelir olarak belirtme vb.

2.2.2.2.10. Akış Şeması

Düzenli olarak yapılan işlerin baştan sona akışlarını sistematik olarak takibini göstermede, izlemede ve dökümanite edilmesinde kullanılır.

2.2.2.3. Benchmarking (Kıyaslama-Başkalarından Öğrenme)

Sanayi toplumu TKY anlayışı ile sürekli gelişim ve değişimi, “İş Süreçlerinin Yeniden Düzenlenmesi” anlayışı ile köklü değişim ve gelişmeyi ortaya koymuştur. Bilgi toplumu ise, “Öğrenen Kurum” anlayışı ile sürekli değişim ve gelişmeyi ortaya koymaktadır. Bilgi ve iletişim çağının özelliği etkin ve hızlı biçimde bilgi ve deneyimlerin toplanması ve paylaşılması olduğundan, “Öğrenen Organizasyonlar” olmak günümüzde kuruluşlar için vazgeçilmez bir olgudur. Kıyaslama, öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir. Bilgi ve iletişim çağında, adeta büyük bir açık pazar konumuna gelmiş olan dünyamızda; “Değişim” bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kıyaslama; bu anlayış doğrultusunda “daha iyiyi ya da en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi sağlamayı” amaçlayan bir süreçtir. Bu doğrultuda, rakip kuruluşlar arasında da köprüler kurulabilmektedir. Kıyaslama süreci iki yönlü bir süreçtir ve bu sürece katılan iki kuruluşun da karlı çıktığı bir ortamda, deneyim ve bilgilerin paylaşımı ve transferi sayesinde daha iyiyi, daha çabuk yapabilmek mümkün olmaktadır.

2.2.2.3.1. Kıyaslama Çeşitleri

Kıyaslama kuruluş içi ve kuruluş dışı olmak üzere 2 şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Kuruluş İçi :Kuruluş dışı kıyaslama çalışmaları için ve kuruluşun süreçlerini tanıması için bir başlangıç noktasıdır. Genellikle süreçlerin kıyaslanması şeklinde yapılır.

Kuruluş Dışı :

<i>Fonksiyonel Kıyaslama</i>	:İki veya daha fazla kuruluşun spesifik iş fonksiyonlarının kıyaslanması
<i>Rakip Kıyaslama</i>	:Rakip kuruluşlarla yapılan kıyaslama
<i>Jenerik Kıyaslama</i>	:Sektör dışı kuruluşlarla yapılan kıyaslama
<i>Stratejik Kıyaslama</i>	:Kıyaslama verilerinin stratejik kararlara esas olacağı kıyaslamadır.(şirket alımları, yeni pazara girme, yeni ürün geliştirme, teknoloji seçimi)

2.2.2.4. Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme; bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşma sayesinde, kuruluştaki herkesin katılımıyla yapılması gerekenleri saptayan bir araçtır. Toplam Kalite Yönetimi'ni nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araçtır.

Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araçtır. İş mükemmelliğine ulaşmak için çalışanları heveslendiren, herkesin katılımını sağlayan ve bu sayede kuruluşa taze kan pompalayan bir araçtır. Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği yakalamak için yaratılan bir ortamdır. İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıları tanımadır. Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araçtır.

Özdeğerlendirmenin yararları şunlardır:

- Kuruluşun faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı bir yaklaşım

- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri gözönünde bulunduran bir değerlendirme
- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sayesinde, kuruluştaki herkesin katılımıyla yapılması gerekenleri saptayan bir araç
- Toplam Kalite Yönetimi'ni nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araç
- Güçlü bir teşhis aracı
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlanmış birtakım kriterleri gözönünde tutan objektif bir değerlendirme
- Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araç
- İyileştirmeyi açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreç
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşım
- İş mükemmelliğine ulaşmak için çalışanları heveslendiren, herkesin katılımını sağlayan ve bu sayede kuruluşa taze kan pompalayan bir araç
- Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan bir ortam
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıları tanıma
- Kuruluş içinde veya dışında kıyaslama için bir araç

Özetle özdeğerlendirme;

*Öğrenmek,

*Kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek,

*Kuruluş içinde uygulandığında Toplam Kalite Yönetimi'nin ne anlam taşıdığını anlamak,

*Kuruluşun Kalite yolculuğunda ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için bir araçtır³⁸

³⁸ Özdeğerlendirme El Kitabı, İstanbul, KalDer Yayınları, 1998, s.8.

2.2.2.4.1. Özdeğerlendirme Yöntemleri

1-Ödül Benzetimi Yöntemi:

Değerlendirilecek işbiriminin yönetimi, ödül modeli esas alınarak bir Başvuru Raporu hazırlanmasına karar verir, bununla ilgili kurul oluşturulur ve bu kurul eğitilir. Daha sonra rapor hazırlanır ve değerlendiriciler bağımsız olarak raporu değerlendirerek kuvvetli yönleri, iyileştirmeye açık alanları belirler ve puanlar. Saha ziyaretleri yapılır, geri besleme raporları yazılır, İşbirimi yönetiminin sahipliğinde iyileştirme planları hazırlanır ve belirli bir periyod içinde düzenli aralıklarla sonuçlar izlenir.

2-Değerlendirme Formu Yöntemi

Her bir alt kriter için bir sayfadan oluşan özdeğerlendirme formları hazırlanır. Form üzerinde alt kriterin açıklaması ve kapsadığı alanlar yer alabilir. Formun geri kalan kısmı kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılabileceği şekilde düzenlenebilir. Özdeğerlendirme dökümanı bir kişi veya grup tarafından hazırlanır ve eğitilmiş değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Bu yaklaşım da belirli zaman aralıklarıyla uygulanarak sürekli iyileştirme için ortam yaratılabilir.

3-Matris Şema Yöntemi:

Bu yaklaşım İş Mükemmelliği Modeli çerçevesinde, şirkete özel bir başarı matrisinin oluşturulmasını içerir. Bu matris bir dizi başarı ifadesinin, 10'luk bir skalada değerlendirilmesini içerir. Her kuruluşun farklı yapıya sahip olmasına karşın, matris şema yaklaşımı kriterlerin anlaşılmasını daha pratik hale getirmekte ve değerlendirme için hızlı ve basit bir araç olmaktadır. Matris şema yaklaşımı organizasyonun tüm seviyelerinde kullanılabilir. Matris Şema Yaklaşımı 4 adımlı bir süreçtir: **Açılış, Bireysel Puanlama, Uzlaşım Toplantısı, Faaliyet Planlama**

4-Pratik Uygulama Yöntemi:

Bu yaklaşımın üstünlüğü, özdeğerlendirme uygulayacak işbiriminin yöneticilerinin faaliyetlere katılımını öngörmesidir. Yöneticiler faaliyetleri sonucu bulgularını ve topladıkları verileri yönetim takımına sunmakla sorumludurlar.

Uygulamalarda sürecin iki deneyimli değerlendirici tarafından yönlendirilmesi önerilmektedir.

Bu süreç 5 adımdan oluşmaktadır: **Eğitim, Veri Toplama, Puanlama, İyileştirme Planı, Gözden Geçirme**

5-Eş Katılım Yöntemi:

Bu yöntem ödül simülasyonu yöntemi ile pekçok benzerliğe sahiptir. Ancak, bu yaklaşım özdeğerlendirme gerçekleştirilen işbirimine bir yanda mevcut doküman, rapor, grafik benzeri malzemelerle başvuru yapma imkanı tanırken, diğer yanda gerçek ödül başvuru dokümanına yakın bir başvuru yapma konusunda tam bir özgürlük tanır. İşbirimi dışı eğitilmiş değerlendiricilerin işbirimi yöneticileri ile birlikte katılımını sağlayan bir yöntemdir. Kuruluşun katılımı ile yapısal bir saha ziyaretinin birleşimi puanlandırma ve geri beslemede yüksek hassasiyete, kuruluşun yüksek derecede taahhüdüne ve değerlendiricilerden yüksek seviye bilgi edinilmesine olanak tanır.

6-Anket Yöntemi:

Bazı kuruluşlarda Pratik Uygulama Yöntemi gibi kapsamlı özdeğerlendirme uygulamalarında daha yaygın veri toplanabilmesi için değişik türde (evet-hayır tipi veya çoktan seçmeli vb.) anketler düzenlenir. Bu şekilde kuruluşun kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları tespit edilir.

2.2.2.5. Öğrenen Organizasyonlar

Yönetim otoritelerine göre 21. asra girerken ayakta kalabilecek organizasyonlar, rakiplerinden daha hızlı ve daha etkin öğrenen organizasyonlar olacak. Öğrenen organizasyona dönüşme çabaları, işletme yönetimini her alanda, içinde bulunduğu bütün ilişki ve etkileşimlerde yeniliklere, yeni bilgi-bulgu ve uygulamalara götürecektir. Kalite çalışmalarına da yeni boyutlar getireceği, bu alanda da yeni ufuklar açacağı aşikardır. Öğrenen organizasyon felsefesi sadece işletme yönetimi alanıyla sınırlı kalmamakta, kalite kavramıyla içiçe bir şekilde, kamu kuruluşlarına ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara da, hatta gündelik hayata da

uygulanabilmektedir. Ulu Önder Atatürk'ün "Çalışmadan, yorulmadan, öğrenmeden rahat yaşama yollarını aramayı itiyat haline getirmiş milletler, evvela haysiyetlerini, sonra hürriyetlerini ve daha sonra istiklallerini kaybetmeye mahkumdurlar." vecizesi öğrenmenin önemini çok iyi bir şekilde vurgulamaktadır.

2.2.2.6. Grup Dinamiği

Grup liderleri insanların kendilerini önemli hissetmeleri için bazı yöntemler kullanırlar. Örneğin;

- Grup üyelerine bazı görevler vermek
- Yönetime yapılan prezantasyonda rol almalarını sağlamak,
- İnsanlara statü sağlamak
- Sinerji etkisi ("Bir elin nesi var, iki elin sesi var" yaklaşımı grubun ruhunu oluşturmaktadır)
- Davranış değiştirme (Eğer bir davranış şekli istenen sonucu veriyorsa devam etmeli aksi halde değiştirilmelidir.)
- Kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak
- İnsanları kazanmak yaklaşımı
- Yönlendirme teknikleri (İyi bir dinleyici olun, Tartışmayın, İlginizi gösterin)

2.2.2.7. Yalın Yönetim, Etkin Organizasyon

Yalın yönetim ve etkin organizasyon Toplam Kalite ile fevkalade iyi bir şekilde bağdaşan, hatta Toplam Kalite ile bütünleşen yaklaşımlar. Oysa, bir kısım yönetim danışmanları bu yaklaşımları Toplam Kalite'den farklı, hatta onun anti-tezi olarak sunuyorlar. (Örneğin, "Reengineering the Corporation" adlı kitaplarında, Hammer ve Champy). Bunlara göre Toplam Kalite uygulamaları ile fazla bir yere gidilmez; zaten ABD'nde ve Avrupa'da Toplam Kalite'yi uygulayanların çoğu da başarısız olmuştur, yapılacak iş Toplam Kalite'yi bırakmak ve "Reengineering"i uygulamaktır! Yönetim Bilimi/İşletme literatüründe yer alan bu gibi savları yadırgamamak gerekir. Nitekim, bundan kısa bir süre önce de J.İ.T'i (Just in time)

Toplam Kalite'den farklı bir şey olarak sunanlar çıkmıştır. Toplam Kalite ile, kalite tekniklerini birbirine karıştıranların bu tür hataları yapmalarına şaşmamak gerek.³⁹

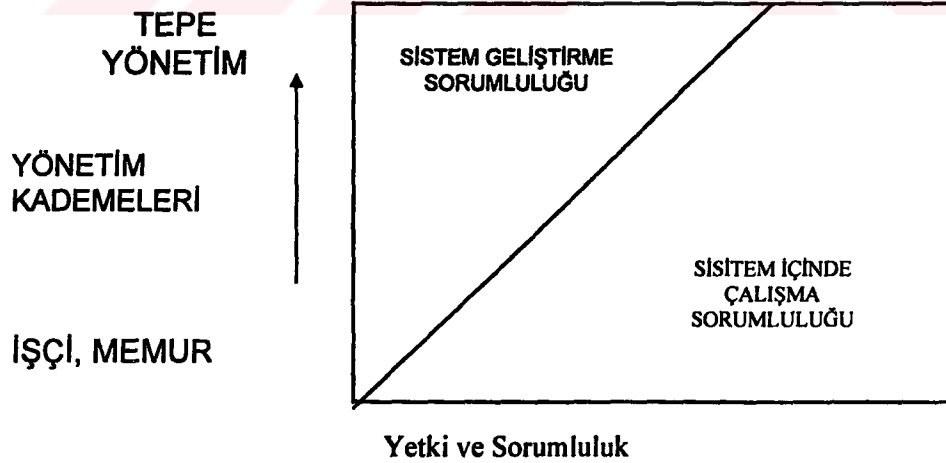
2.3. Yönetimin TKY Felsefesindeki Sorumluluğu Nedir?

Modern Japon sanayi yönetiminin oluşmasına büyük katkılarda bulunmuş olan Prof. Ishikawa, Dr. Deming ve Dr. Juran'ın ısrarla üzerinde durduğu "Yönetim sorumluluğu" kavramı nedir? Neden bu kavram son derece önemlidir? Yöneticiler bu kavramı neden çok iyi anlamak zorundadırlar? Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

a) Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek.

b) Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar. (Şekil-9) Yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerin geliştirmeleri söz konusu sistemler esasen kendi departmanlarının iş tarifi ile sınırlıdır. Buna karşılık tepe yönetim, kuruluşun tüm sistemlerini değiştirecek yetkilere sahiptir.



Şekil-9 Yetki ve Sorumluluklar 40

³⁹ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s. 103.

⁴⁰ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s. 17.

Yarım yüzyılı aşan yönetim danışmanlığı tecrübesine sahip Dr. J. M. Juran bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediğini söyler. Gerçekten de, bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan “yönetim” olmaktadır. (Dr. Deming , “Out of the Crisis” adlı kitabında sistem ve insan faktörlerinin ağırlıklarını % 94 ve % 6 olarak ifade etmekte, daha sonra çıkan bir kitapta bunlar %98 ve %2 olarak belirtilmektedir.)⁴¹

Yukarıda sözü edilen ağırlıklar aslında “anlık” değerlendirmenin ve kısa vadede gözlenen sonuçların ölçütüdür. Uzun vadeyi esas alırsak, “insan” faktörünün sorumluluğunun da yönetime ait olduğunu görürüz. Nitekim, Toplam Kalite’yi başarı ile uygulayabilmenin temelinde insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemleri yaratma yatmaktadır.

Sistem sorumluluğu esasen yönetimde olduğundan Juran’ın ve Deming’in atıfta bulunduğu “yönetimin sorumluluğu” da bu şekilde bir kantitatif ölçüye oturtulmalıdır. Gerçekten de, bir kuruluşun başarısında veya başarısızlığında birinci derecede sorumlu tutulan “yönetim” olmaktadır. İnsan kaynakları sistemini planlayan da, uygulayanlar da yöneticilerdir. Eğer insan faktörü nedeni ile bazı faaliyetler aksıyor ve belli hatalar meydana geliyorsa, bunları giderecek tedbirleri almak yine yönetime düşer. Bu tedbirler: Eğitim, iş zenginleştirme, motivasyonu geliştiren sistemler, vs. olabilir. Nitekim Japonların Toplam Kaliteyi bu denli başarı ile uygulayabilmelerinin temelinde de onların insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemleri yaratmaları yatmaktadır. Kalite Çemberleri, Kalite Geliştirme Ekipleri, Proses Geliştirme Ekipleri, “Ringi” yönetim tarzı gibi sistemler bu temel yaklaşıma örnek gösterilebilir.

Toplam Kalite Yönetim anlayışı da esasen bir “sistem geliştirme” sürecidir. Bu süreç içinde elbette problemler çözümlenmektedir; fakat en basit bir problem bile bir defaya mahsus olarak çözümlenmekte, esas sonuç, aynı olayın tekrarını önleyen tedbirlerin alınmasına yönelmektedir.

⁴¹ İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi, s.17.

Bir yöneticinin yukarıda sözü edilen “Yönetim Sorumluluğu” bilinci ile hareket edip etmediğinin çok basit bir kriteri vardır, o da yöneticinin emeğinin ve vaktinin ne kadarını sistem geliştirmeye, ne kadarını da (mevcut sistem içinde) çalışmaya harcadığıdır. Bu iki bileşenin oranları yönetim kademesi ile dengede olduğu ölçüde o yöneticinin sorumluluğunu yerine getirdiği söylenebilir.

Deming’in çok önceleri yönetimin değişmesi için önerdiği 14 madde şunlardır:

1. **Madde:Hedef Sürekliliği Yaratın.**
2. **Madde:Yeni Bir Felsefe Benimseyin.**
3. **Madde:Kaliteye Ulaşmak İçin Kontrolü Temel Almaktan Vazgeçin**
4. **Madde:Sadece Fiyatı Temel Alarak İş Verme Uygulamasını Kaldırın**
5. **Madde:Sürekli Olarak ve Sonsuza Kadar İyileştirin**
6. **Madde:İş Eğitimini Kurumsallaştırın**
7. **Madde: Liderliği Kurumsallaştırın**
8. **Madde:Korkuyu Söküp Atın**

Korku ve rakamsal amaçlara ulaşma çabaları, gelişmeyi ve yenilikleri önüyor. İnsanlar korku ortamında yenilik yapmaz ve katılımında bulunmazlar.

9. **Madde:Bölümler Arasındaki Engelleri Yıkın**
10. **Madde:Sloganları ve Nasihatları Ortadan Kaldırın**
11. **Madde:Çalışma Standartlarını ve Hedeflerle Yönetimi Ortadan Kaldırın**

İşgücünden sayısal kotaları ve Yönetimdeki insanlar için sayısal amaçları ayıklamak gerekir.

12. **Madde:İnsanların Yaptıkları İşten Gurur Duymalarını Önleyen Engelleri Ortadan Kaldırın**
13. **Madde:Canlı Bir Eğitim Programı Yürütün**
14. **Madde:Dönüşümü Gerçekleştirmek İçin Şirketteki Herkesi Seferber Edin.**

Deming “Kalite Yönetim Kurulunda Gerçekleştirilir.” demektedir⁴². Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kurum ve işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için, üst yönetimin TKY’ne inanması, aktif destek vermesi ve çalışmalara bizzat katılması gerekmektedir. Deming, tecrübelerine dayanarak problemlerin %94’ünün sistemden kaynaklandığını, sadece % 6’sının doğal problemler olduğunu bildiriyor.

2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik

Toplam Kalite Yönetiminin başarısında liderliğin çok önemli olduğu büyük ölçüde kabul görmüş bir gerçektir. TKY’nin uygulanmasındaki 7 liderlik fonksiyonunu ABD’deki MIT (Massachusetts Institute of Technology) Kalite Yönetim Merkezi Başkanı Thomas H. LEE şu şekilde belirtmektedir.⁴³

1-Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak

2-Karşılıklı etkileşimli bir örgütü tasarlamak ve yönetmek

3-İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek

4-İnsanları yetkilendirmek:

Yetki vermenin normal bilinenen farklı kısmı eğitimidir. Eğitim TKY için anahtardır. Kaoru Ishikawa “TKY eğitimle başlar, eğitimle biter” demiştir.

5-Öğrenen bir organizasyon yaratmak

6-Güçsüzlük yönelimi:

Örgütün/kurumun zayıf ve güçsüz yönlerinin tespiti ve bunların giderilmesi.

7-Belli bir aşamada tanıtıcı bir strateji

Eski Liderlik Tarzı:

Yönlendirme

Dikte etme

Yargılama

Disipline sokma

Yeni Liderlik Tarzı:

Destekleme

Kolaylaştırma

Yardımcı olma

Danışma

⁴² Rafael AGUAYO, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, (çev) Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, 1994, s. 27.

⁴³ Thomas H.LEE, The World Academy of Productivity Science News Letter, 1995 Vol.4 No.1 çev. O. PAZARCIK, Verimlilik Dergisi, 2.Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996, s.17-24

Rekabet etme
Konuşma
Niceliğe önem verme
Korkma
Gizlilik yaratma
Onun için çalışma

İşbirliğine girme
Dinleme
Niteliğe önem verme
Güvenme
Açık davranma
Onunla birlikte çalışma

Klasik Yönetici

- Sadece kendi söyler
- Kendi karar verir
- Astları vardır
- Adamlarını kendi amaçları için çalıştırır
- Otoriterdir
- Emreder
- Kontrolü elinde tutar
- İnsanları yargılar ve yaptıkları hatalar nedeniyle cezalandırır
- Feedback almaz
- Güçlülükle delege eder
- Motivatör olarak çok zayıftır
- İnsanları aşağılar, maliyet olarak görür
- Astlarını sadece verdiği ve kontrol ettiği işleri yapan birileri olarak seçer
- Astlar "kontrol" edilen oyunculardır

Yönlendirici

- Adamlarını dinler
- Birlikte karar verir
- Çalışma arkadaşları vardır
- Adamları için ne yapabileceğini kendine sorar
- Katılımcıdır
- İkna eder, nedenini açıklar
- Yardım eder, kontrol azdır
- İnsanlara hatalardan ders çıkarmaları için yardımcı olur
- Feedback alır ve ilgili bir şeyler yapar
- Delegasyon fazladır ve güven verir
- Güçlü bir motivatördür
- İnsanlar insandır ve sistemleri onlar üzerine kurar
- Bağımsız düşünen, inisiyatif kullanan ve işbirliği yapan arkadaşları vardır
- Astlar olayların bütününden sorumluluk hisseden kişilerdir.

2.3.1.1. Neden Değişim? Neden Yaratıcılık?

Deming yenilikle ilgili ilginç ve ufuk açıcı bir yorumda bulunur. Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerde iyileştirmeler yapılmasını isteyebileceklerini, ama yeni ürün ve hizmetler istemeyi düşünemeyeceklerini söyler. Başka bir deyişle, müşteriler ürünlerimizin çok pahalı olduğundan, ellerine çok geç ulaştığından veya çabuk bozulduğundan şikayet edebilirler. Bunlar iyileştirme talepleridir ve sizin bunlarla ilgili bir şeyler yapmanız mümkündür. Öte yandan Deming, müşterilerden sizin onlara sağlayabileceğiniz yeni ürün ve hizmetler belirlemelerini bekleyemeyeceğinizi söyler. Neyi kastedtiğini anlatmak için de elektrik ışığı, fotoğraf, telgraf, telefon, otomobil, entegre devreler, cep telefonları ve faks cihazları gibi, hiçbir müşterinin talepte bulunmadığı bir dizi ürün sayar.

Deming, müşteriler yeni ürünler talep edemeseler de hayatlarını kolaylaştırıp iyileştirecek yeni ürünleri almaya her zaman istekli olduklarını belirtir. Deming sözlerini şöyle bağlar: Müşterilerinizin sadık ve memnun olmaları yeterli değildir, çünkü karşılıklarına daha iyi bir şey çıktığı zaman sizi terk edeceklerdir. Bu durumda yapmamız gereken ne olmalıdır? Bunun yanıtı şudur: Daha şimdiden, müşterilerimize gelecek sezon, beş yıl içinde ve hatta 10 yıl sonra sunabileceğimiz yeni ürün ve hizmetler üzerinde düşünmeliyiz. Müşterilerimizin daha iyi bir hayat sürmelerine yardımcı olacak yeni ürün ve hizmetler bulmaya başlamalıyız. Özetle yenilik yapmalıyız.⁴⁴

İster birey , ister kurum olsun, başarının göstergesi; dışarıdaki değişime tepki yerine, iradi değişimle gelişmeleri yönlendirmektir. Toplumların gelişmişliklerine bakıldığında şu 5 düzlemi görebiliriz:⁴⁵

1-Değişimin dışında kalan, hatta bunun farkında bile olmayanlar

2-Değişimi gördüğü halde bunun özüne inemeyen, neden-sonuç ilişkisini kuramayanlar

⁴⁴ Charles N. Weaver, a.g.e., s. 247-248.

⁴⁵ İbrahim KAVRAKOĞLU, Değişim ve Yaratıcılık, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998, s.5.

3-Değişimi gördükten sonra tepki gösterenler

4-Değişimi tahmin edebilen ve buna göre önlem alanlar

5-Kendi yaratıcılıkları ve iradeleri ile değişimi gerçekleştirenler

Globalleşmenin de etkisiyle iletişimde yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve Türkiye'nin 1980'li yıllarda başlattığı "dış dünya ile bütünleşme" süreci neticesinde, toplumumuzda değişim konusunda çok önemli aşamalar kaydedilmiştir. Ancak bu değişim daha çok özel sektörde yaşanmaktadır. Temennimiz Türkiye'nin siyasi yapısının biran evvel düzelmesi ve kamu sektöründe de güzel gelişmelerin yaşanmasıdır.

Yapılan bir araştırmada değişimi engelleyen şahıslar şu şekilde tespit edilmiştir:⁴⁶

- Kısa vadeli kazançları ön plana alıp, toplumun uzun dönemdeki gelişmesini baltalayan devlet adamları ve siyasiler değişimin önündeki engellerdir.
- Kendi işlevlerine dar bir açıdan yaklaşp, daha büyük toplumsal çıkarları zedeleyen kanun görevlileri değişimin önündeki engellerdir.
- Kar güdüsünü etik ve insani değerlerin üstünde tutan girişimciler değişimin önündeki engellerdir.
- Yönettikleri kuruluşun gelişmesine önayak olması gerekirken, atılım yapmaya çalışanları köstekleyen yöneticiler değişimin önündeki engellerdir.
- Kendilerini geliştirip bilime katkı yapacaklarına, salt bildiklerini tekrarlayan öğretim üyeleri değişimin önündeki engellerdir.
- Yapıcı ve yaratıcı fikirlere destek olmak yerine, kendinden olmayan her düşünceye karşı çıkanlar değişimin önündeki engellerdir.
- Üstünlük için mücadele eden yöneticiler, sadece kendilerini düşünenler
- Umutsuz olanlar, kıskanç ve çekemezlilik olanlar

⁴⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU, Değişim ve Yaratıcılık, İstanbul, KaiDer Yayınları, 1998, s. 45-46.

- Derebeylik döneminde yaşamaya devam eden yöneticiler. Bunlar, yalnızca işlemlerle uğraşan kişiler, sağduyudan yoksun yöneticilerdir⁴⁷.

Bu engellerin nasıl aşılabileceği ise aşağıda sunulmuştur: ⁴⁸

- Gelişme, değişim, ilerleme... bunları güdüleyen “bilgi”dir. Herşeyden önce bilgi edinmek, bilgi üretmek gerekir. Herkes bilgi üretmese de, isteyen bilgi edinebilir.
- Değişim liderlik gerektirir. Mevcudu sürdürmek yerine farklı olanı mümkün kılmak risk almak demektir.
- İnsanları, kitleleri risk almaya razı etmek için inançlı olmak ve bu inancı yayabilmek demektir.
- Değişim birçok bilinmeyeni de içerir, her aşamada karşılaşılabilecek güçlükler ve sorunlar değişimi sorgulayacaklara gerekçe verir. Momentumu sürdürmek ise azim ve sebat gerektirir.
- Kimi zaman gelişen olaylar hızlı karar vermeyi ve eyleme koymayı gerektirir. Bu kararları almak ve sorumluluk üstlenebilmek ise yüreklilik ister.
- Ne kadar büyük olursa olsun, her değişim aslında bir bütünün parçasıdır. Hedeflenen değişimi o bütünün içine yerleştirmek ve büyük resmi daima gözönünde tutmak sistem yaklaşımını gerektirir.
- Kapsamlı bir değişim bir anda gerçekleşmez, taşları üst üste koyarak binayı inşa etmek enerji, sabır ve süreklilik ister.
- Bu süreç içinde pek çok muhalefetle karşılaşılacaktır. Bunların önemli olanlarını gidermek, önemsiz olanlara da aldırmamak gerekir.

2.3.1.2. Çalışanlara Ulaşmanın ve Onları Değiştirmenin Yolları

Wyatt Company 1993 yılında, ciddi sorunları olan 531 Amerikan şirketini araştırdı. Bu şirketlerin yöneticilerine “Geriye dönüp tek bir şeyi değiştirebilseydiniz,

⁴⁷ Klasis-Kalite Sistemleri Ltd., Toplam Kalite Yönetim Semineri, 2. Bölüm: Kalite Kontrolün Esasları, s.11.

⁴⁸ İbrahim KAVRAKOĞLU, Değişim ve Yaratıcılık, İstanbul, KalDer Yayınları, 1998, s. 46-47.

bu ne olurdu?" sorusunu sordu. Alınan cevap genelde "Çalışanlarımla iletişim şeklimi" oldu ⁴⁹. İnsanların iletişim kurabilmesi her zaman büyük bir problem olmuştur. Psikoterapinin tüm çabası, aslında iletişim aksaklıklarını çözme çabasıdır. Kişi kendi içinde iyi bir iletişim kurarsa, başkalarıyla da daha etkili ve özgür bir iletişim kurabilir. Karşılıklı iletişimin en büyük engeli, karşımızdaki kişi ya da grubun düşüncelerini yargılamaya, ölçmeye ve onaylamaya (ya da onaylamamaya) olan doğal eğilimimizdir⁵⁰. Yargılama eğiliminden ancak anlayarak dinlediğimiz zaman kurtulabiliriz. Eğer kişiyi dinleyebilir ve onun görüşünü yakalayabilirsem, onu değiştirebilecek güçleri kullanabilirim. Eğer hiçbir yargılama olmaksızın başka birini gerçekten anlayabilirseniz, onun özel dünyasına girmek ve bakış açısını anlamak için istekliyseniz, kendinizi değiştirme riskini de göze almış olursunuz. Bu sürecin sonunda kişiliğinizi ve eğilimlerinizi etkilenmiş ve değişmiş bulabilirsiniz.

Bir değişimi kabul ettirebilmek için değerlerin kullanılması dayanılmazdır. Değerlerinizi ve inançlarınızı anlatma çabanız rol yapmadığınızı kanıtlar. Bu değerleri aktarabilmenin en etkili yolu onlara uygun davranmanızdır. Wyatt'ın araştırmacısına göre, büyük şirketlerin %68'i misyon ve değerleri iletişim kurmanın en önemli araçları olarak görüyor. Büyük değişimler sırasında çalışanlarıyla iletişim kurmamak bir şirketin yapabileceği en büyük hatadır. İletişim, haberler kötü bile olsa stresi ve huzursuzluğu azaltır. Başka bir deyişle belirsizlikler kötü haberden daha kaygılandırıcıdır. Fakat siz, "Bizim değişimimiz sadece gerçekleri anlatarak özetlenmeyecek kadar karışık" diyebilirsiniz. O zaman değişiminizi basitleştirin. Çalışanlara sadece ne yapmayı planladığınızı anlatın ve yüz yüze iletişim kurun. Değişimi anlatabilmenin en iyi yolu video gösterimleri, yayınlar, büyük toplantılar değil de yüz yüze iletişimidir⁵¹. Video ile iletişim yolu, Amerika'da 14 metot arasında 11. sıraya yerleşiyor. İngiltere'de 1989'da hazırlanan bir araştırmaya göre de

⁴⁹ T.J. Larkin and S. Larkin, Çalışanlara Ulaşmanın ve Onları Değiştirmenin Yolları, Harvard Business Review Özel Ek, 1996, s.4.

⁵⁰ C.R. Rogers and F.J. Roethlisberger, İletişim Engelleri ve Engellerden Kurtulma Yolları, Harvard Business Review Özel Ek, 1996, s.17.

⁵¹ T.J. Larkin and S. Larkin, a.g.e., 1996, s.8.

İngiliz işçiler videonun bilgi aktarımı kapasitesini, 16 ayrı metot arasından 13. olarak seçiyorlar. Yüz yüze iletişim videodan daha başarılı olmaktadır.

Hedef Danışmanlar Olmalı. Çalışanlar değişimle ilgili ilk cümleleri bir yönetici, gazete veya video gibi bir şirket kaynağından duyarlar. Çalışanların bu kaynaklara güvensizliği düşünülürse, böyle bir başlangıç insana komik geliyor. Değişim ne olursa olsun, çalışanlar onu en güvendikleri birimden öğrenmeliler. Başka bir deyişle, ilk cümleleri danışmanlarından duymalıdır. ABD’de yapılan bir araştırma, çalışanların yöneticilerden değil de kendi danışmanlarından bilgilenmeyi tercih ettiklerini göstermiştir.

2.3.2. Yönetimin Eğitilmesi

Yönetimin Deming felsefesi ve TKY araçları ile takım stratejileri hakkında eğitilmesi önemli bir noktadır. Yöneticiler astlarından yapmaları istedikleri şeyi iyi anlamalı, astlarından katılmalarını istedikleri bütün eğitim toplantılarına kendileri de katılmalıdırlar.⁵² Verilen bilgileri o kadar iyi öğrenmelidirler ki, kendileri de aynı eğitimi verebilmeli ve sorulan soruları yanıtlayabilmelidirler. Örneğin, Deming’in öğretileri, 14 madde ve derin bilginin bütün incelikleri hakkında her türlü soruyu tereddüt etmeden yanıtlayabilmelidirler. TKY konusunda o kadar çok bilgi sahibi olmalıdırlar ki, onunla ilgili saçma sorularla dalga bile geçebilmelidirler. İyi bir yönetici eğitim alır ve aldığı bu eğitimleri çalışanlarına yansıtır, yani eğitim verir.

TKY’ne doğrudan katılan yöneticiler, genel müdürler bu girişimde ilerleme sağlanıp sağlanmadığını nasıl değerlendirirler? Bu sorunun en iyi yanıtı, bunu zaten biliyor olacaklardır. Böyle genel müdürler öğle yemeklerini şehir kulübünde değil, yemekhanede çalışanlarıyla birlikte yiyen genel müdürlerdir. Siperlerde (yani olmaları gereken yerde) bulunan genel müdürler TKY’nin nasıl gittiğini bilirler.

Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında Türkiye’de çok önemli bir isim olan Prof. Dr. İbrahim KAVRAKOĞLU; TKY’nin sürekli geliştiğini, yeni bir evreye

⁵² Charles N. Weaver, Toplam Kalite Yönetimi’nin Dört Aşaması, (çev) Tuncay Birkan-Osman Akınhay, 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997, s. 177.

girildiğini ve bu modele “Toplam Yönetim Kalitesi” denilebileceğini belirtmektedir. İbrahim KAVRAKOĞLU, “Değişim ve Yaratıcılık” isimli kitabında bu modelin özelliklerini şöyle özetlemektedir:

- 1-Dinamik olması, kendi kendini yenilemesi, geliştirmesi**
- 2-Bütünsel olması, gerekli tüm öğeleri içermesi**
- 3-Yalın olması, esasla ayrıntıyı birbirinden ayırması**
- 4-Proaktif olması, gelişmelere önyak olması**
- 5-Yaratıcı olması, fakat mevcut yeniliklere karşı da bağnaz olmaması**

Yönetim tüm bu öğeleri biraraya getirir, imkanları sağlar ve gelişmeyi yönetir. TKY yolculuğu sürüyor, yolculuk sürerken trene yeni katarlar ekleniyor, bazıları da terk ediliyor. Yenilikler TKY modelini zenginleştirirken, felsefe de derinleşiyor. TKY’de odak noktası “Kalite” idi; önümüzdeki dönemde ise odak noktası “Yönetim” olacak. Bu nedenle bu modele TYK (Toplam Yönetim Kalitesi) denilebilir⁵³.

İşletmelerde yeniliği sürekli bir olgu olarak yerleştirmekle, bunu iş görenlere aktarmak, kısacası rekabete ilişkin, rekabet etkinliğine yönelik tedbirleri almakla sorumlu ve yetkili olan kesim yöneticilerdir. Çünkü rekabet atmosferinde başarı ya da başarısızlığın adresi yöneticilerdir.⁵⁴ Öyleyse yöneticilerin işletmelerinde, rekabet etkinliğini sağlayacak, alışlagelmişin dışında iş görmeyi sağlayacak atmosferi yaratmak görevleri ve bir anlamda zorunlulukları vardır. Bu tedbirlerin belki de en önemlisi yaratıcılık, yaratıcılık motivasyonu, işgörenleri yaratıcılıkla ve girişimcilikle motive etmektir. Yaratıcılık bir tanımlamayla; alışlagelmişin dışında düşünme, geleceği öngörme, gelecekteki gelişmeler yönelimli senaryoları belirleme şeklinde ifade edilebilir.

Yöneticiler; çalışanlarını işlerini daha iyi yapmaya düşündürmeli, yaratıcı düşünceleri verimlilik ve kalite adına uygulamaya koymalı, yaratıcılık yeteneğini geliştiren çalışanları ödüllendirmelidir, programlanan işleri başarmayı başarı olarak

⁵³ İbrahim KAVRAKOĞLU, Değişim ve Yaratıcılık, İstanbul, KalDer Yayınları, 1998, s. 35.

değil, programlanmayan hedeflere ulaşmayı başarı olarak belirlemeli ve bunu çalışanlarına hissettirmelidir. Yöneticiler, çalışanların işlerin planlaması, uygulanması ve denetimi konusunda düşündüğü, tartıştığı, konuştuğu, ürettiğini uygulayacak bir ortam oluşturmmalıdır. Alışlagelmiş, programlanmış işleri başarmak da başarı değildir.

Yeni icat ve buluşlar sadece teknolojik buluşlar anlamında düşünülmemeli. Yönetim ve organizasyon, şirket kültürü, toplumsal sorumluluk, motivasyon konularında da buluşlar, icatlar ortaya konulabilir⁵⁵.

Kalite; Kalite Kontrol Departmanının veya uzmanının sorumluluğu değildir. **Kalite herkesin sorumluluğudur.** Ama üst yönetimin kararlarda herkesten daha fazla etkisi vardır. Onların tedbirleri kaliteyi sınırlayabilir veya sürekli artırılması için teşvik verebilir. Kalite yönetim kurulunda oluşturulur. Derin bilgiye en çok ihtiyaç olan kişiler, yöneticiler, özellikle üst düzey yöneticilerdir. Kalite, sistemdeki insanlar güven hissettiklerinde ve yaptıkları işten zevk aldıklarında olasıdır.

2.4. Mardin Emniyet Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Modeli (EFQM Modeli)

2.4.1. Mardin Emniyet Müdürlüğü Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarına Katkıda Bulunan Kurum ve Kuruluşlar :

***EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**

***BEKSA**

***BRİSA**

***KAL-DER**

***ORKAR**

⁵⁴ Ali AKDEMİR, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996, s. 156

⁵⁵ Daniel Goeudevert, Quality Link Newsletter, Volume 8 No.45, December 1996, p.8.

2.4.2. Mardin İlinin Tanıtımı

Mardin ili, 29 Ekim 1923 tarihinde Cumhuriyetle birlikte vilayet olmuştur. Güneydoğu Anadolu Bölgesi sınırları içerisinde yer alan Mardin ilinin doğusunda Şırnak, batısında Şanlıurfa, kuzeybatısında Diyarbakır, kuzeyinde Batman, güneyinde Suriye devleti ile komşuluğu vardır. Bu sınır Türkiye'nin en uzun kara sınırı olup, (162) km. uzunluğundadır.

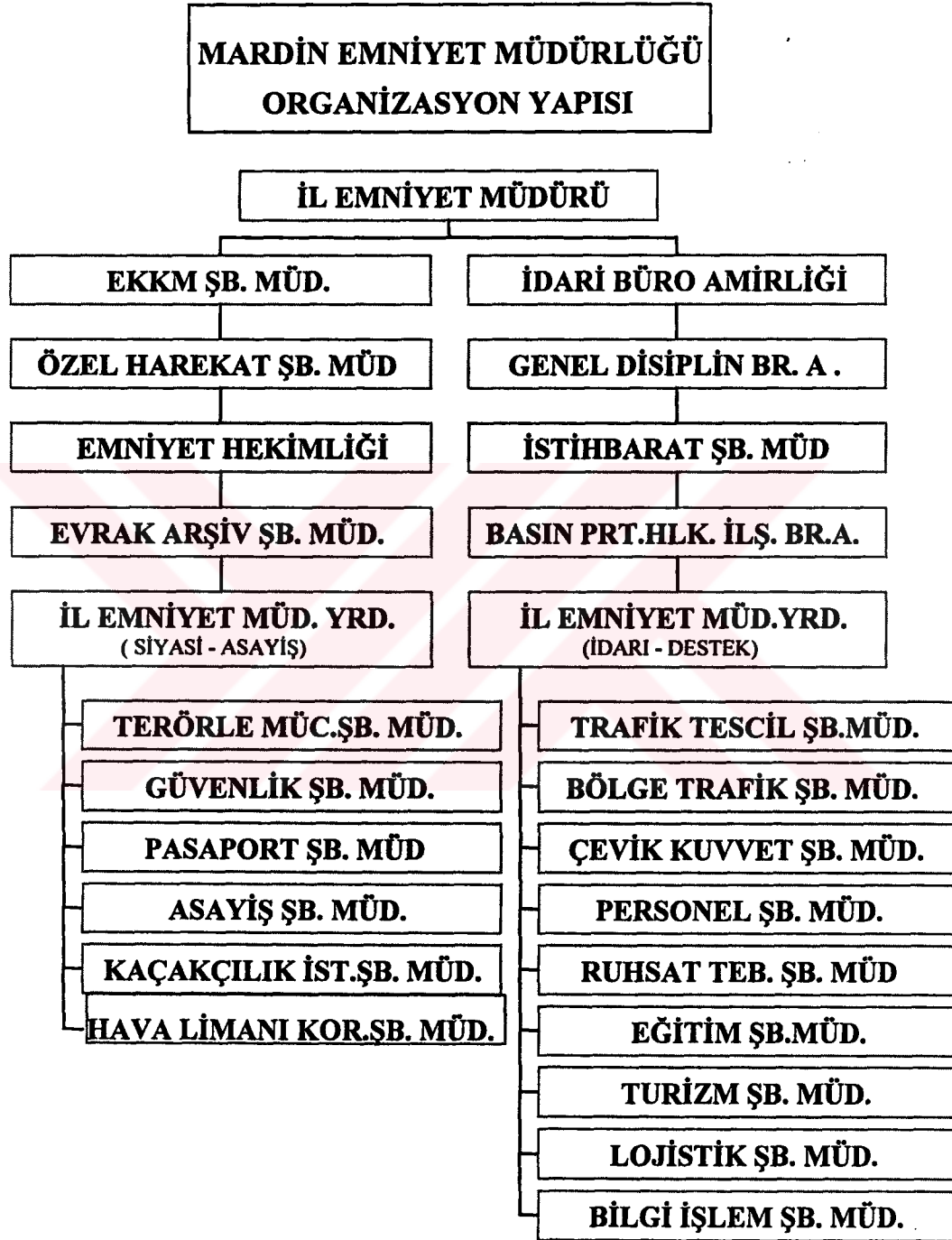
Mardin ili; Nusaybin, Kızıltepe, Midyat, Derik, Mazıdağı, Ömerli, Savur, Yeşilli ve Dargeçit ilçelerinden oluşmaktadır. İlimizin yüzölçümü (8891) km², nüfusu ise 1997 yılı verilerine göre (639.097)'dir. Tarihi İpekyolu (E-24 Karayolu) 27 km mesafeden geçmektedir. Halk geçimini tarım, hayvancılık, nakliyatçılık, halıcılık, dericilik ve kaçak mal ticareti ile temin etmektedir. Sanayi kuruluşları olarak Etibank Fosfat, Mardin Çimento, Kireç, Tuğla, Kiremit ve Un Fabrikaları vardır.

Mardin ilinde aile başına düşen nüfus yoğunluğu çok fazladır. Toprak ve arazinin miras yoluyla sürekli parçalanması yetersiz toprak dağılımına neden olmaktadır. Bunun neticesinde köyden kente doğru bir göç hareketi yaşanmaktadır. Ayrıca adaletsiz "Toprak Ağalığı Sistemi" ile ağalar gelirlerin büyük bir kısmını ellerinde tutmakta, geniş halk kesimleri boğaz tokluğuna çalışmaktadırlar. Bölge halkının karakteristik özelliği; sınır komşuluğunun da etkisi ile kolay ve vergilendirilmemiş ticareti tercih etmeleridir. Okur yazarlık oranı (%36) ile ülke standartlarının altındadır.

2.4.3. Mardin Emniyet Müdürlüğü Personel Durumu

EMNİYET MÜDÜRÜ	:	9
EMNİYET AMİRİ	:	4
BAŞKOMİSER	:	34
KOMİSER	:	38
KOMİSER YARD.	:	5
POLİS MEMURU	:	1763
TOPLAM	:	1853

2.4.4. Mardin Emniyet Müdürlüğü Kuruluş Şeması



2.4.5. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi sanayi çağından bilgi çağına ilerleyen dünyamızda üretim şirketlerinden başlayarak, hizmet şirketlerine ve giderek kamu işletmelerine ve kar amacı olmayan kuruluşlara kadar başarıya ulaşmanın temel yolu olarak benimsenmekte ve farklı yaklaşımlarla uygulanmaya çalışılmaktadır.

Günümüzde sürekli ilerleyen teknoloji, yoğun rekabet ve müşteri beklentileri kuruluşlarda çeşitli değişikliklere neden olmaktadır. Toplam kalite yaklaşımı, mevcut ve gelecek arasında ilişkiyi kurmak, öze geçişi kolaylaştırmak için tüm dünyada yaygın olarak kabul görmüş bir yönetim felsefesidir.

Dünyada son 20-25 yıl içerisinde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve siyasal gelişmeler yönetim anlayışlarında bir takım değişimleri de beraberinde getirmiştir. Gelişmiş ülke ekonomilerinde ilk sırada yer alan ağır sanayi, yerini teknolojiye bırakmış, artan teknoloji bilgi ve iletişim alanında hızlı gelişmelere neden olmuştur. Meydana gelen bu gelişmeler çerçevesinde toplumlar da hızla sanayi ötesi toplum veya bilgi toplumu olmanın getirdiği yeni hayat tarzına uyum sağlamaya başlamışlardır.

Toplam Kalite Yönetimi; yaklaşık yüz yıllık bir tarihsel geçmişe sahip olan Yönetim Biliminin ulaştığı en son aşama ve bir sentez olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, üretilen ürün ve hizmetlerin yanı sıra, yönetimin bir bütün olarak kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedef almaktadır. Toplam Kalite Yönetimi kavramıyla tüm işlerin verimli, rasyonel ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespiti ve bunların tam ve en ekonomik şekilde karşılanması, bir iş anlayışı, bir yönetim tarzı olarak benimsenmektedir.

“En büyük hata, yeterince iyi olduğumuzu düşünmekle başlar” denilmektedir. “Yeterince iyi iyi değildir” sloganı ile simgeleştirilen Toplam Kalite Yönetimi sonu hiç gelmeyen bir yolculuğa benzetilerek “Sürekli Gelişme-Sürekli Değişme” ilkelerini esas almaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde kabul edilebilir hata seviyesi

kavramı terk edilmekte, tolerans limitleri yerine sıfır hataya götürecektir önlemler hedeflenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi “İç ve Dış müşteri” beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir. Bu tanım içerisinde KALİTE; müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, KALİTESİZLİK ise; topluma verilen toplam zararı ifade eder. MÜŞTERİ; kurumumuzdaki süreçlerin ürettiği hizmet ya da servisi kullanan kimsedir. Bunlardan organizasyon içerisinde yer alanlara İÇ MÜŞTERİ, bu servis ya da hizmetleri götürdüğümüz kişilere ise DİŞ MÜŞTERİ diyoruz.

Toplam Kalite Yönetiminin T’si; toplamı, tüm çalışanlarının katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen servis ya da hizmetlerin tümünü kapsar. K’sı ise; kaliteyi, yani müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan servis ve hizmetleri sunmak demektir. Y’si ise; yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve kurum çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkanının olması ve kurum içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır.

TKY anlayışı dünyanın her yerinde, Devlet dahil her çeşit kurumda uygulanabilir. Kurumlar ve ülkeler özelliklerini koruyarak, hatta bunlardan güç alarak, kendilerine has uygulama farklılıkları yaratabilirler.

2.4.6. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

1-LİDERLİK VE KARARLILIK

Liderlik hepimizde geliştirmeye çalıştığımız bir davranış biçimidir. Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Politika ve stratejilerimizi sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyona yaygınlaştırırız. Mükemmele ulaşmada kararlı ve tutarlı olmak için, çalışanlarımız temel değerlerimizle, politika ve stratejimizle

uyumlu davranışlar geliştirirler. İyi bir lider eğitim alır ve eğitim verir. Üst yöneticilere çalışanların kolayca ulaşması sağlanır.

Lider, kalitede çok önemli bir rol oynar. Liderler, geliştirmede en önemli noktalar olmalıdır. Liderler güven yaratır, yardım ederler ve herkesi gelişime sevk ederler. Herkesin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Üst yönetimin TKY'ne aktif olarak inanması, destek vermesi ve çalışmalara katılması gerekir.

2.ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ VE KATILIMI

Çalışanların potansiyelleri hizmet mükemmelliğinin yakalanmasında en önemli faktördür. Güven ve yetkilendirme ile bu potansiyellerin ortaya çıkmasını destekleriz. Sürekli iyileşme amacıyla katılımın ve iletişimin yaygınlaştırılması için öğrenmeye ve yeteneklerimizi geliştirmeye tüm olanaklarımızı seferber ederiz.

3-SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE YARATICILIK

Tek standardımız “mükemmellik”tir. Bu anlamda mevcutla yetinmemeyi, mükemmeli ararken yaratıcılığı özendirerek fırsat ve olanakları yaratmak tek hedefimizdir. Karşılaştırma yaklaşımımız sürekli gelişme amacı ile yaratıcı uygulamaları aramayı ve uygulamayı kapsar.

4-TOPLUMSAL ODAKLILIK VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

Hizmetlerimizin kalitesini en son noktada toplum değerlendirir. Dolayısıyla topluma odaklılık dendiğinde, “Toplum, istek ve beklentilerinin” anlaşılması gereklidir. Toplumsal sorumluluk anlamında, yasaların vermiş olduğu yetki ve görevleri toplumun memnuniyeti doğrultusunda kullanmak, hatta memnuniyetin de ötesi topluma hizmet etmek ilkemizdir.

5-GERÇEKLERE VE VERİLERE DAYALI SİSTEMATİK YAKLAŞIM

Toplumsal istek ve beklentileri karşılamaya yönelik tüm faaliyetlerimiz sistematik süreç yaklaşımı ile yürütülmelidir. Güvenli süreçlerle kaliteli hizmet sağlanabilir. Yönetim sistemimizin temelini veriler, ölçüm, istatistik, analiz ve bilgi sistemlerimiz oluşturur.

6-SONUÇLARA YÖNELME VE ÖNLEYİCİLİK (Sıfır hata)

Sürekli başarının sağlanması için bizden hizmet bekleyen tüm kesimlerin beklentilerini karşılamak durumundayız. Bu beklentileri karşılamayı ve aşmayı sağlayacak sonuçlar tüm teşkilat kaynaklarının, yeteneklerinin ve sürekli iyileştirme çalışmalarının uyumlu biçimde yönetilmesi ve yönlendirilmesini sağlayacaktır.

7-GRUP ÇALIŞMASI

Problemleri çözmeyi ve gelişmeyi bireylerin aşmasının kolay olmadığını bilmek ve her düzeyde grup çalışmalarını etkin şekilde yürüterek yaratıcılığı ve sorun çözmeyi kurumlaştırmak

2.4.7. Polise Asli Görevi Dışında Verilen Yasal Olmayan Görevler:⁵⁶

- 1-Polisin sosyal tesislerde idarecilik yapması veya basit büro işlerinde kullanılması
- 2-Makam şoförlüğü
- 3-Karakol temizliği, kalorifer yakılması gibi bir takım bina hizmetleri
- 4-Mülki, adli yöneticiler veya polis amirleri tarafından verilen özel emirler
- 5-Akıl hastalarının nakli
- 6-Maçlara biletsiz girişin önlenmesi
- 7-Kar amaçlı düzenlenen konser türünden eğlencelerin güvenliğinin sağlanması
- 8-İlk ve orta dereceli okul öğrencilerinin okula devamının sağlanması
- 9-Özelleştirilen KİT'lerin alacak ve adres tespitleri
- 10-Genelgelere göre verilmesi gereken kişilerin dışındakilere eskort verilmesi
- 11-Radyo-televizyon yayınlarının izlenmesi
- 12- Ayrıca özel korumalar, diğer kurumların tahsilat işleri, tebligat işleri, adres tespitleri vb. görevler.

⁵⁶ EGM-APK Dairesi Başkanlığı Araştırmaları, Polisin Asli Görevi Dışında Mütalaa Edilen Görevleri, Polis Dergisi 11. Sayı Eki, Ankara, EGM Basımevi, 1996, s.22-23.

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ bünyesinde uygulamayı planladığımız Toplam Kalite Yönetimi Modeli ile bu sorunları çözmeyi ve gerçek kaliteyi yakalamayı hedeflemekteyiz.

2.4.8. Teşkilatta Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi?

✓ Atatürkçü, çağdaş, laik, insan haklarına saygılı ve hukukun üstünlüğüne inanan bir Emniyet Teşkilatının oluşturulması.

✓ İNSANA değer veren ve ön plana çıkaran bir Toplam Kalite modelinin oluşturulması.

✓ **Aktif Öneri Sistemleri** modelini kurarak çalışanlarımızın yüksek katılımıyla mevcut ve potansiyel birikimimizin harekete geçirilmesi.

Öneri sistemleri ile ilgili örnek verecek olursak; Toyota işçileri, yılda ortalama 33 öneride bulunuyorlar. Bunların %90'ı onların arzı üzerine birkaç haftada tamamlanıyor.⁵⁷

İkinci bir örnek olarak; yazılı kaynaklar, Sanyo firmasında 1983 yılında 356.104 önerinin sunulduğunu ve bunların %92'sinin uygulamaya konduğunu belirtmektedir.⁵⁸

Japon Öneri Sistemi, ABD ve Batı ülkelerinde uygulananlardan farklıdır. ABD sistemi pasiftir yani sistem kurulur ve yönetim oturup öneri bekler. Japon sistemi ise aktiftir; yani iş gören önerinin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda eğitilir, teşvik edilir ve önerilerin yöneltileceği hedefler gösterilir. Öneri verme Japon işçisi için bir iş alışkanlığı haline gelmiştir. Bugün Japon firmalarındaki verilen öneri sayısının, ABD'ye nazaran 100 kat daha fazla olduğu ve kişi başına ortalama 17 olduğu belirtilmektedir.

✓ Dinamik ve yüksek motivasyonlu bir organizasyon yaratarak faaliyetlerin yürütülmesi.

⁵⁷ Rafael AGUAYO, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, (çev) Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, 1994, s. 26.

⁵⁸ Gönül YENERSOY, Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım, İstanbul, Rota Yayınları, 1997, s.185.

✓ Toplum gereksinmelerine duyarlı olunması, özümsemesi ve karşılanmaya çalışılması; Toplam Kalite birikimlerinin toplumla paylaşılması.

✓ Kişilerin ve çalışanlarının yetenek ve kapasitelerinin geliştirilmesi.

✓ Kurumumuzla irtibatlı tüm birey ve kuruluşların beklenti ve gereksinimlerinin karşılanması.

✓ Çevre yönetimi, iş güvenliği ve iş sağlığı sistemlerinin uygulanması.

✓ Sosyal Yardım, Eğitim, Spor, Kültür ve Sağlık konularında çalışanlarımıza ve toplumumuza aktif katılım olanakları yaratılması.

✓ Ülkemize ve milletimize yönelik her türlü tehlikeye karşı Uluslar, ası Hukuka ve İnsan Haklarına uygun olarak mücadele edilmesi.

✓ Çalışanlarımızı hizmet mükemmelliğine özendirirken, toplum içindeki rolünü de tanımlayarak gelişmeleri ve deneyimlerinin paylaşılmasının sağlanması.

✓ Teknolojiyi ve bilgi yönetimini esas alan bir Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması.

✓ Çağdaş bir teşkilat kültür ve değerlerinin oluşturulması.

✓ Teşkilat içinde ve dışında iletişim ortamının en üst seviyede oluşturulması.

✓ Teşkilat çalışanlarının eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve sürekliliğin sağlanması.

✓ Halkın Polis Hizmetlerine Katılımı

Halkın Polis hizmetlerine katılımı, birinci olarak polisin demokratik bir şekilde kontrol edilebilmesine olanak hazırlar. Polis ile halkın bir araya geldiği toplantılarda, halkın polis hakkındaki talep ve şikayetlerini dile getirme olanağı ortaya çıkar.

Demokratik toplumlarda halkın polis faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması olağan bir durum olarak karşılanmalıdır. Polislik politikalarının nasıl belirlendiği, uygulamaların vatandaşın isteği doğrultusunda yapılıp yapılmadığı hakkında polisin organizasyon dışından kontrol edilmesi polisin meşruiyetini de artırır.⁵⁹

⁵⁹ H. İ.KAVGACI, "Polis Organizasyonunda Demokratik Değişim:Bağımsız Bir Polis Şikayet Sistemi ve Halkın Polisliğe Katılımı", Polis Bilimleri Dergisi,1. Basım, Ankara, Polis Akademisi Yayınları,1998,s.64.

Yerel anlamda halkla irtibat içinde olmayan polis organizasyonunun verimli olması beklenemez. Bu bağlamda,1984 yılında İngiliz Meclisinde kabul edilen Polis Yasası, polis uygulamaları hakkında halkın görüşlerinin alınması ve suçların önlenmesinde polis ile halkın irtibatını sağlamak amacıyla düzenlemeler yapılmasını öngörmüştür. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları bünyesinde oluşturmayı planladığımız Kalite Çemberleri içerisinde oluşturulacak “Polis-Halk” ortak çözüm gruplarının çok güzel neticeler alabileceğine inanmaktayız.

2.4.9. Mardin Emniyet Müdürlüğü Temel İlkelerimiz

- ✓ İnsana değer vermek,İnsan haklarına saygılı olmak,
- ✓ Bilgi ve Teknolojiyi maksimum seviyede kullanmak
- ✓ Toplumun huzur ve güvenliği,
- ✓ Çalışanlarımızın ve toplumun mutluluğu,
- ✓ Yönetim olarak kararlılık,
- ✓ Topluma odaklılık ve toplumsal sorumluluk,
- ✓ Sürekli gelişme ve iyileştirme,
- ✓ Kalitesizliği yok etme,
- ✓ Hizmetlerin kontrol altında olması,
- ✓ Gerçeklere ve verilere dayalı sistematik yaklaşım,
- ✓ Çalışanların yönetime katılımı ve bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi

2.4.10. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Amacı

*Kanunların Polise verdiği yetki gereği Mardin Emniyet Müdürlüğü; “Asayiş, kamu ve şahıs tasarruf emniyetini, mesken dokunulmazlığını muhafaza ile halkın ırz, can ve malını koruma ve kamunun güven ve huzurunu temin etmekle yükümlüdür. Ayrıca yardım isteyenlere, yardıma muhtaç olan çocuk, özürlü ve acizlere yardım eder, kanun ve yönetmeliklerin kendisine verdiği vazifeleri yapar.

*Karayolları Trafik Kanunu hükümlerine göre İlimizde trafik akış ve düzenini sağlar, kazaların önlenmesine yönelik her türlü tedbirleri alır ve gerekli trafik eğitimin verir.

*Devlet Güvenliğine yönelik her türlü terör örgütlerinin faaliyetlerini önler, teröristlerin yakalanarak adli mercilere intikalini sağlar.

*Organize suç ve suçlularla mücadele eder.

*Her türlü uyuşturucu madde üretimi, kullanımı ve kaçakçılığı ile mücadele eder ve gençlerin zararlı alışkanlıklardan korunması için her türlü tedbirleri alır.

*Silah ve tarihi eser kaçakçılığını önler.

*Mali suçlarla mücadele eder.

*Vatandaşların yasalara uygun her türlü demokratik haklarının kullanılmasını sağlar ve gerekli tedbirleri alır.

*Devlet büyüklerinin korunmasını sağlar.

*Suç öncesi suçu önler, suç sonrası suçluların takip ve yakalanarak, Adli makamlara teslim edilmesini sağlar.

Ayrıca tüm bu konularda bireylere ve topluma gerekli, aydınlatıcı eğitimi verir.

2.4.11. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Hizmet ve Faaliyet Alanı

Mardin Emniyet Müdürlüğü çeşitli kanunların verdiği yetkiye dayanarak görev alanı içerisinde Adli, Siyasi, İdari ve Trafik konularında hizmet yürütür. Bu bağlamda; Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün görevleri iki kısımdır:

A-Kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere, Hükümet emirlerine ve kamu düzenine uygun olmayan hareket ve eylemleri işlenmesinden önce mevzuat hükümleri gereğince engeller.

B-İşlenmiş olan bir suç hakkında CMUK ve diğer kanunlarda kendisine verilen görevleri yerine getirir.

Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün faaliyet sahası; Mardin merkez, Kızıltepe, Nusaybin, Derik, Savur, Mazıdağı, Midyat, Ömerli, Yeşilli ve Dargeçit ilçelerindeki Polis sorumluluk alanlarıdır.

2.4.12. Mardin Emniyet Müdürlüğünü Etkileyen Genel Faktörler

Kentimizde, mevcut kuruluşlar arasında iletişim ve işbirliğinin yeterli olmaması nedeniyle ortak fayda ve zenginliklere ulaşılamamaktadır. Bölgenin coğrafi özelliğinden kaynaklanan sınır komşuluğunun etkisi ile halk, kolay ve vergilendirilmemiş ticareti tercih etmektedir. Eskiden çok canlı olan bu ticaret alanında, 1991 Körfez Krizinden sonra Irak'a uygulanan ambargo neticesinde büyük bir durgunluk yaşanmaktadır. Yaşanan bu ekonomik sıkıntılar ve işsizlik terör örgütlerine propaganda malzemesi olurken, insanların suça meyilleri artmış, yeni yetişen nesillerde bölücülük fikrinin taban bulması kolaylaşmıştır. Polisiye ve askeriye tedbirlerin yanında bölgeye yönelik yapılacak ekonomik ve eğitim içerikli yatırımların bölgenin kalkınmasında ve terörün tamamen son bulmasında önemli katkıları olacağı bir gerçektir.

Mardin ili ve yöresinde okur-yazarlık oranının (%36) ile ülke standartlarının altında olması, suç ve suçluluk oranının artmasına neden olmaktadır. Bölgede aşiretlerin ağırlığı çok büyüktür. Nüfusun hemen hemen yarısı bir aşiretin mensubudur. Bölge sorunları ele alınırken aşiret faktörünün gözardı edilmemesi gerekmektedir.

Kamu hizmetlerinin (Belediye, Sağlık, Çevre vb.) yetersizliği de Mardin ilinin başlıca problemlerindedir. Tarihi çok eskilere dayanan Mardin ili etnik yapısı itibarı ile tam bir çeşitlilik göstermektedir. Müslüman, Hristiyan, Süryani, Ermeni, Yezidi, Arap ve Kildani gibi toplulukların bir arada yaşamaları etnik, dil, din ve kültür çeşitliliği meydana getirmiştir.

İl merkezinde bir polise (50), Kızıltepe'de (297), Nusaybin'de (245), Midyat'ta (150), Ömerli'de (119), Derik'te (178), Savur'da (113), Mazıdağı'nda (132), Yeşilli'de (186), Dargeçit ilçesinde (190) ve İl genelinde (123) kişi düşmektedir.

İlimizin ; PKK terör örgütüne katılımın çok olduğu illerin arasında yer alması, Emniyet Müdürlüğümüzün bölgedeki hizmetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.4.13. Mardin Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarının ve Hizmet Sunduğu Toplumun Korunması-Geliştirilmesi

Dünyanın, Ülkemizin ve Kentimizin ortaya çıkardığı gerçekler dikkate alındığında açıkça görülmektedir ki; **DAHA ADİL, DAHA KALİTELİ, DAHA HIZLI, DAHA DEMOKRATİK...** sunulamayan hiçbir hizmet, hiç bir kişi **KORUNAMAZ.**

✓ Yaptığımız işle ilgili olarak,gelişen ve eskiyen yanları tespit edip buna uygun değişimi gerçekleştirdik mi ?

✓ Gelişen ve değişen koşullarla ilgili bizim tespit edemediğimiz alanlarda, Teşkilatımız, uyarıcı, eğitici, yönlendirici çalışmaları organize etti mi ?

✓ Teşkilatımız, diğer Kurum, Kuruluş ve toplumla gelişen ve değişen değerleri tanıtıcı ve organize edici yaklaşımlar sergilediler mi ?

Bu temel soruları açarak, kendimiz ve kendi teşkilatımızla ilgili belirleyici sorulara ulaşabiliriz. Bilindiği gibi temel sorular bir yığın küçük soruların ve sorunların birikimiyle oluşmuştur. Temel soruları bir anda kökten çözmek genellikle mümkün değildir. İşe çözebileceğimiz küçük sorulardan başlayarak temel sorunların çözümüne ulaşabiliriz. Zaten nedenselliğe dayalı sorun çözme tekniği denilen teknik de bu anlayıştan farklı bir anlayış değildir.

2.4.14. Mardin Emniyet Müdürlüğü MİSYONU:

Mardin Emniyet Müdürlüğü; Tüm kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak, kendisine çizilen yasal çerçeve içerisinde, çalışanlarının ve toplumun değerlerini göz önüne alarak, bilimsel ve teknolojik bir yaklaşımla kamu düzen ve güvenliğini en hızlı bir şekilde sağlayacaktır.

2.4.15. Mardin Emniyet Müdürlüğü VİZYONU:

Mardin Emniyet Müdürlüğü; mevcut potansiyelini kullanarak, çalışanlarına , topluma fayda ve hizmet sağlamak yoluyla, onların güncel ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini, en hızlı bir şekilde İnsan Haklarına saygılı, Demokratik ve Çağdaş bir biçimde sağlayacaktır.

2.4.16. Stratejisi

Mardin Emniyet Müdürlüğü; Bilgi çağının temel değerlerinden olan ve yönetim mükemmelliğini sağlayan, **Toplam Kalite Yönetimi** düşüncesini kullanarak, mevcut yapısı ve tüm çalışanlarıyla hedeflerini gerçekleştirecektir.

2.4.17. Politikaları

1- Mali

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ, İnsan kaynaklarını, Maddi kaynaklarını ve Bilgi kaynaklarını bilimsel bir yaklaşımla, Toplam Kalite düşüncesine uygun olarak en verimli şekilde kullanacaktır.

2- Eğitim

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak, geliştirmek ve değiştirmek için, sorumluluk alanlarına, ilgi alanlarına, yeteneklerine göre eğitim programları ve eğitim organizasyonları gerçekleştirecektir.

3- İletişim

Mardin Emniyet Müdürlüğü, bilgi kaynağının belirleyici kriter olduğu gerçeği ile çalışanlarına ve topluma en verimli ve gelişmiş iletişim hizmetlerini sunacaktır.

4-Toplum

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ, Üyelerinin birikimini ve dinamizmini organize edecek, ekip çalışmalarını gerçekleştirerek, Mardin ilinde yaşamın

kolaylaşmasını ve zenginleşmesini sağlayacak toplumsal katkıyı verimli şekilde değerlendirecektir.

5- İnsan Kaynakları

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ, Çalışanlarının ve Toplumun İnsan Kaynaklarına yönelik hizmetlerini iyileştirmek, geliştirmek, değiştirmek anlayışını bütün çalışmalarında öncelikli ve belirleyici kriter olarak değerlendirecektir

2.4.18. Hedefleri

1- İyileştirme Programları

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ, iyileştirme çalışma programlarında, çalışanları,birey ve toplumla olan ilişkilerini, Gözlem, Anket, İnceleme, Değerlendirme vb. metotlarla tespit ederek öncelikli olanlardan başlayarak İyileştirme çalışmalarını gerçekleştirecektir.

2- Gelişim Programları

İyileştirme programlarıyla birlikte daha uzun döneme yayılacak eğitim, seminer, kurs organizasyon çalışmalarını kapsayacaktır. Gelişim programlarında, denenmiş başarılı yöntemler,bunları gerçekleştiren Kişiler, Kuruluşlar, Kurumlar, Uzmanların aydınlatıcı inceleme ve bilgilendirme çalışmalarıyla gerçekleştirilecektir.

3- Değişim Programları

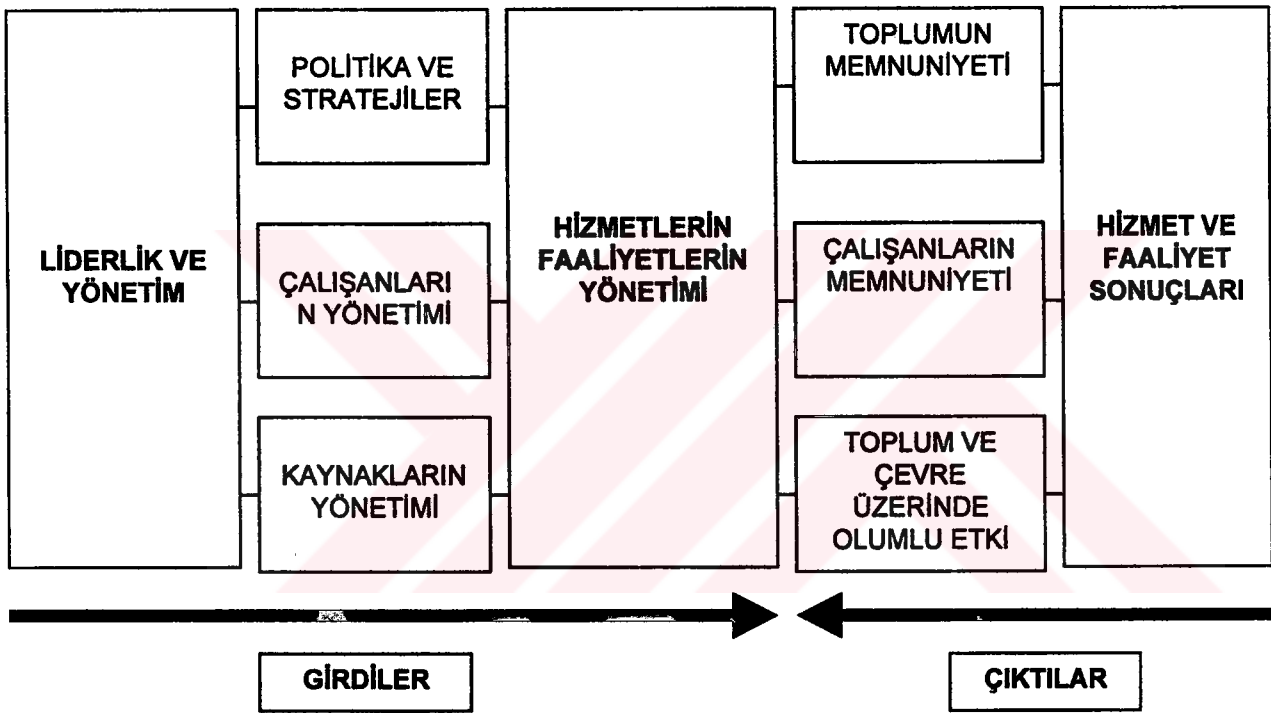
Birleşik organizasyonları, alternatif oluşumları, faaliyet, hizmet çalışmalarını kapsayan çalışmalardır. Profesyonel danışman kuruluş veya kişilerden destek alarak MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ organizasyonun tümüne yayılmış faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesini sağlamak amacıyla geliştirilecek olan yapısal değişim çalışmalardır.

2.4.19. Uygulanacak Ana Projeler

- * Toplam Kalite Yönetimi Modelini çalışmalarımızda rehber olarak kullanmak.
- * MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'nün uygulama açısından pilot bölge seçilmesini sağlamak,
 - * Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları yapan sivil, yerel ve merkezi kurum ve kuruluşlarla yurt içi ve yurt dışında iş birliği yapmak
 - * Yeni yönetim modelleri geliştirmek
 - * Çalışanlarımızın çağdaş ve bilimsel yönetimini sağlamak
 - * Etkin ve dinamik bir organizasyon yaratmak
 - * İnsan, bina, ekipman, bilgi ve mali kaynakları maksimum verimlilikte kullanmak
 - * Etkili, sistemli strateji ve politikalar planlamak ve yapmak (5 yıllık gelecek planları)
 - * Yüksek iletişimli ve motivasyonlu bir çalışma yapısı oluşturmak
 - * ISO 9000 sistemlerinden birini almak
 - * Uluslararası ve yerel toplam kalite ödüllerine katılmak (EFQM, Tüsiad-KalDer)
 - * Teşkilat içinde ve dışında sürekli gelişme ve iyileşmeler sağlayacak grup çalışmaları oluşturmak.
 - * Yalın etkili ve çalışanların katıldığı faaliyetler için süreçlerle yönetimi gerçekleştirmek (Hizmet güdümlü, çağdaş ve bilimsel olarak önceliklerimizi gerçekleştirmede kullanacağımız bir metodoloji veya araçtır.)
 - * Öz değerlendirme yapmak (Teşkilatımızın kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit ederek, özellikle iyileştirmeye yönelik aksiyon planları gerçekleştirmek.)

2.4.20. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulayarak Yapılacak Faaliyetler (EFQM Modeli)

**MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ MODELİ
(EFQM MODELİ)**



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE; FAALİYETLERİN, POLİTİKA VE STRATEJİLERİN, ÇALIŞANLARIN VE KAYNAKLARIN UYGUN BİR LİDERLİK ANLAYIŞIYLA YÖNETİLEREK, TOPLUMUN VE ÇALIŞANLARININ MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI, TOPLUM ÜZERİNDE OLUMLU ETKİLER BIRAKILMASI VE FAALİYET-HİZMET SONUÇLARINDA BAŞARIYA ULAŞILMASI OLARAK ALGILANMAKTADIR.

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ TOPLAM KALİTE YÖNETİM MODELİ
Özet Açılım

Liderlik ve Yönetim

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ 'nün yeni hedeflerini belirlemek, değişim ve gelişimi sağlamak, faaliyetlerini oluşturmak , yürütmek, desteklemek, yönlendirmek ve bu konularda kararlı, sistemli davranış göstererek yeni bir teşkilat kültürünü oluşturmak

Strateji ve plan Strateji ve planlar oluşturmak,yayımlını, uygulamak ve gözden geçirmek.	Çalışanların Yönetimi MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ çalışanlarının; Potansiyelini ortaya çıkartmak, İnsan kaynakları planını yapmak, Faaliyetlere katılımını sağlamak, yetkilendirilmelerini gerçekleştirmek.	Kaynakların Yönetimi Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün kaynaklarının; İnsan, Finansal ve Bilgi Kaynaklarını, Malzeme- Bina- Ekipman-Teknoloji Kaynaklarını Yönetmek. Bu unsurların etkin ve verimli şekilde yönetimini sağlamak.
--	--	--

Faaliyetlerin ve Hizmetlerin Yönetimi

Topluma ve çalışanlara kazanç sağlamak ve hizmet sunmak
Çalışanlara hizmet alanları oluşturmak,
Hizmetleri; sürekli iyileştirmek, geliştirmek, yönetmek ve takip etmek

Toplumun Memnuniyeti Bireylerin ve Toplumun memnuniyet derecesini izlemek, düşüncelerini öğrenmek	Çalışanların Memnuniyeti Mardin Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının memnuniyet derecesini izlemek, düşüncelerini öğrenmek	Toplum ve Çevre Üzerinde Olumlu Etki Sağlar MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ 'nün yakın çevresinin memnuniyet derecesini izlemek, düşüncelerini öğrenmek, Toplumun beklenti ve gereksinimlerini anlamak.
---	--	--

Hizmet ve Faaliyet Sonuçları

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'nün TKY uygulaması sonuçlarını verilerle ortaya koyma, değerlendirme, izleme ve yeniden gözden geçirme;
Geçmişteki sonuçlar,
Mevcut durum,
Gelecekteki durum ve hedeflerimiz.

“Mardin Emniyet Müdürlüğü”nün sistemli ve çağdaş çalışma modeli”nin oluşturulması ve bu modelle hareket edilerek “Müdürlüğümüzün yıllık çalışma planı içeriğini ve 2000 yılına saatler kaldığı bir dönemde gelecek yapılanmasını sağlamak üzere ” 9 ana konuda ve her bir ana konunun açılımları yapılarak; sağduyulu hoşgörünüze sığınarakta aşağıda belirtilen öneri ve temennilerimizi sunmuş bulunmaktayız:

2.4.20.1. Liderlik ve Yönetim Tarzı

☞ Yönetim tarzı olarak oylama yerine herkesin hemfikir olduğu anlaşma zemininin yaratılması ile **MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ’** nün menfaatleri konusunda ortak karar alabilme sağlanacaktır,

☞ Yönetimin hizmetle bütünleşmesi gerektiği gerçeğiyle yapılanarak yetenek ve yeterliliğe göre organize olunacaktır,

☞ Yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesinde güncel yönetim teknikleri kullanılacaktır,

☞ Organizasyon yapısının gözden geçirilmesi ve işlerliğinin teşkilatın ihtiyaçları doğrultusunda yeniden değerlendirilmesi yapılacaktır,

☞ Yönetimde yöneticiler olarak görünür biçimde yer alınması ve aktif davranış gösterilmesi sağlanacaktır,

☞ Teşkilatın değerleri,düşünceleri ve beklentileri açıkça anlaşılır hale getirilecektir,

☞ Teşkilatın geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik açık alanlarını tespit edilerek aksiyon plânları hazırlanacaktır,

☞ Teşkilatın Misyon, Vizyon, Strateji, Politika, Hedef ve Eylem planları gözden geçirilerek güncelleştirilecektir,

☞ Bilgi işlem ve veri tabanlarının iyileştirilmesi ile en yüksek iletişim sağlanacaktır.

☞ Yönetim tarafından kurum faaliyetleri ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirme, rapor, toplantı, görüşme vb. organizasyonlar gerçekleştirilecek ve fayda eğitimleri sağlanacaktır,

☞ Kurumun tüm faaliyetlerinin ve hizmetlerinin gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi ile ilgili organizasyonlar yapılacaktır,

☞ Kurumun öncü kurumlardan biri olması ve yönetilmesi için çağdaş yönetim tarzına göre hareket edilecektir,

☞ Yönetim olarak en üstün vasıfları ve davranışları göstererek tüm kurum üyelerine örnek olunacaktır,

☞ Dinamik bir organizasyon yapısı oluşturarak hizmet üretilmesine olanak kılan faaliyetlerde bulunulacaktır,

☞ Kuruma bir şekilde bağlı olan tüm kişilerin ve çalışanların katılımı sağlanarak sağlam temelli çalışmalar için zeminler hazırlanacaktır,

☞ Ekip çalışmaları ile kurumun gelişmesine ve iyileşmesine katkıda bulunulacaktır,

☞ Çalışanların, kurum yönetimine ve topluma yeterlilik ve verimlilik anlayışı ile hizmet vermesi için yeniden organizasyonu sağlanacaktır.

☞ Çalışanların performansı ve başarısı için, ödüllendirme ve terfi uygulamaları ile onları cesaretlendirme, motivasyonlarını artırma yöntemleri uygulanacaktır,

☞ İyi uygulamaların kurum içinde ve dışında tanıtılması sağlanacaktır,

☞ Kurum kaynakları, üyelerinin maksimum seviyede fayda ve kazanç sağlaması için yönlendirilecektir.

2.4.20.2. Strateji ve Planlar

Önceki sayfalarda ortaya konulan Mardin Emniyet Müdürlüğü' nün misyonu, vizyonu, stratejileri, ilkeleri, hedefleri, amaçları, politikaları ve hizmete yönelik eylem plânları ile gerçekçi bir çağdaş yönetim anlayışının düşünceleri ortaya konulmuştur.

Bizim bu konuda yönetim davranışımız ve temel düşüncemiz özetle;

“Kurumun misyonu, vizyonu, stratejik yönü, politikaları, ilkeleri ve hedeflerinin neler olduğu ve bunlara nasıl ulaşılması gerektiğini gösteren ve gerçekleştiren bir yönetim anlayışı kararlılığında- becerisinde olmaktadır” diyoruz.

✦ Bunların oluşturulmasında kurumun temel ilkeleri ile çağdaş değerleri temel alınacak, uygun ve kapsamlı bilgi alınarak bunlar sağlanacak ve kullanılacaktır,

✦ **Kurum bunlarla kendini anlatacak ve her alanda kendini önemle yansıtabilecektir,**

✦ Kurum Toplam Kalite sistemini kullanarak yeni yönetim anlayışı ile;

-İlkelerinden ve tarihsel gelişiminden alınan bilgiyi,

-Çağdaş değerler ve gelişimlerden alınan bilgiyi,

-Kurum çalışanları, kitleleri ve toplumdan sağlanan bilgiyi,

-Rakiplerden ve en iyi çalışmalarda bulunan kurumlardan ve bunların performanslarına yönelik elde edilen bilgiyi değerlendirerek ve hizmet alanlarına sunarak hayata geçirilmesini sağlayacaktır

✦ **Evrensel, yasal, ekonomik, demokratik, çağdaş vb. en iyi başarı göstergelerini, kurumun misyon, vizyon, strateji, politika ve hedeflerinin oluşturulmasında kullanacaktır.**

✦ Kurum çalışmalarının planlanmasında ve oluşturulmasında kurumun ilkeleri, misyonu, vizyonu, stratejik yönü, politikaları, hedefleri temel alınacaktır.

✦ **Kurum Stratejileri, politikaları ve hedefleri içinde, çalışma planlarının önceliklerinin saptanması, test edilmesi, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi ve hayata geçirilmesini sağlayacaktır.**

✦ Kurumun ilkeleri, misyonu, vizyonu, stratejileri, politikaları ve hedefleri çalışanlarına ve topluma iletilecektir.

✦ **Kurum üyelerine yönelik düzenli toplantı ortamları sağlayacak ve özgün iletişim araçları kullanılacaktır.**

✦ Kurum; haber bültenleri, poster, video, TV, gazete, dergi ve diğer medya araçlarını kullanarak; İlkelerinin, misyonunun, vizyonunun, stratejilerinin, politikalarının ve hedeflerinin duyurulmasını planlayacak ve gerçekleştirecektir.

✦ **Çalışanların ve toplumun, kurumun ilkeleri, misyonu, vizyonu, strateji, politika ve hedeflerine olan duyarlılığının ve algılamasının değerlendirilmesini sağlayacaktır.**

✦ Kurum ilkelerini, misyonu, vizyonu, stratejilerini, politikalarını ve hedeflerini düzenli olarak güncelleştirecek ve iyileştirecektir.

✦ Kurum ilkelerinin, vizyon, misyon, strateji, politika ve hedeflerinin uygunluğunu ve etkinliğinin değerlendirmesini, gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini gerçekleştirecektir.

2.4.20.3. Çalışanların-Çevrenin-Toplumun Yönetimi

Değişim olmadan kurumlar güçlü ve güçsüz yönlerini anlayabilirler mi? Başarılı olabilirler mi? Değişim konusunda başka düşüncelerden, kültürlerden, fikirlerden yararlanılması ne utanılacak ne de vazgeçilebilecek bir şey değildir. Bu bir tür çağın esen değişim ve gelişim rüzgarlarını MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün YARARLARI İÇİN yakalamak demektir.

“Kurumun çalışanlarının ve toplumun yönetimi konusundaki yaklaşımımız” ;

Kurum yönetiminde ve çalışmalarında sürekli olarak gelişmek ve iyileşmek için çalışanlarımızın, çevremizin ve toplumumuzun potansiyelini harekete geçirerek doğru yönde kullanmaktır.

✦ MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ insan kaynaklarını en etkin ve yetkin tarzda planlayarak geliştirilmesi.

- MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ yönetiminin gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır,

- Kurumun insan kaynakları plânlaması ile MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün ilke, strateji, politika ve hedefleri ile uyumu sağlanacaktır,

- MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün, yönetimin becerisinin tatminini ölçmek amacıyla çalışmalar yapılacak ve sonuçları değerlendirilerek geri bilgilendirilmeleri sağlanacaktır.

✦ Kuruma alınma, kabul edilme, sonrası eğitim ve yükselme faaliyetlerinde çalışanların yetenekleri ve kapasitelerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi.

-Kuruma personel alma-kabul etme, kariyer geliştirme, rotasyon, performanslarını-motivasyonlarını koruma ve cesaretlendirme ile ilgili planlar yapılacaktır,

-Çalışanların yetenek ve kapasitelerinin sınıflandırılması ve kurumun gereksinimleri ile uyumunun sağlanması organize edilecektir,

- Eğitim planlarının hazırlanması ve uygulanması sağlanacaktır,

-Çalışanların yeteneklerinin, motivasyonlarının ve cesaretlendirilmelerinin grup çalışmaları ile geliştirilmesi sağlanacaktır.

-Çalışanların, toplum ve çevrenin korunması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.

☞ **Çalışanların ve toplumun MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün hedefleri üzerinde görüş birliğinin sağlanması yoluyla hizmet performansları sürekli olarak gözden geçirilmesi.**

☞ Kurumun hedeflerinin çalışanların ve toplumun hedefleri ile uyumunun sağlanması, görüş ve amaç birliğinin oluşturulması gerçekleştirilecektir,

☞ Çalışanların ve toplumun potansiyel hedeflerinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi sağlanacaktır,

- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve performanslarının yükseltilmesine yardımcı olunması konularında danışmanlık alınacaktır.

☞ **Çalışanların ve toplumun, MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nü sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında yer almaları için cesaretlendirilme yoluyla motivasyonlarının sağlanması.**

☞ Çalışanların ve toplumun geliştirme ve iyileştirme çalışmalarına katılımı sağlanacaktır.

-Çalışanların ve toplumun MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nü sürekli geliştirme ve iyileştirme çalışmalarına katılımını cesaretlendirmek için, MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ içi ve dışı toplantılar ve faaliyetlerin düzenlenmesi yapılacaktır,

-Çalışanların ve toplumun girişimciliğinin güçlendirilmesi, etkinliklerinin değerlendirilmesi sağlanacaktır,

-Çalışanların ve toplumun MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün sağlıklı ve güvenli gelişimi konularındaki duyarlılıklarının artırılması için faaliyetler düzenlenecektir,

-MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ çalışanlarının ücret politikasının gözden geçirilmesi sağlanacaktır,

-MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün sürekli iyileşme ve gelişmesine olanak kılacak her alandan gelecek önerileri-değerlendirmeleri toplayacak, değerlendirecek ve cevap verecek **Öneri Sistemleri Komitesi** kurulacaktır.

☞**Etkin bir "iki yönlü" haberleşmenin sağlanması. (Yukarıdan-aşağıya, Aşağıdan-yukarıya, Yataydan- Yataya)**

- Çalışanlardan ve toplumdan bilgi toplanması,

- Çalışanlara ve topluma bilgi aktarılması,

-MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün iletişim gereksinmelerinin belirlenmesi,

-MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ iletişim etkinliğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi.. gibi konularda açık kapı politikaları izlenecek, yüzyüze görüşmeler sağlanacak ve şeffaf yönetim anlayışı ile iletişim her kademedede ve seviyede arttırılacaktır.

- MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün her alandaki hizmet ve faaliyetlerini arttıracak her çalışanın, bireyin ve toplumun ortak görüş ve düşüncelerinin alınacağı sistemli çalışma yapılarına kavuşturulmuş **ekip çalışmaları** sistemi kurulacak ve organizasyonları sağlanacaktır.

2.4.20.4. Kaynakların Yönetimi

Kaynaklarımızın etkin kullanımındaki temel anlayışımız;

"Kurumumuz ; çalışanları ve kurumun menfaatleri için belirlediği politika ve stratejilerini destekleyecek biçimde, kaynaklarının etkin kullanımını her alanda sağlayacaktır."

Finansal (mali) kaynakların kullanımı ve yürütülmesi.

- Mali kaynaklar kurumun politika, strateji ve faaliyetlerini destekleyecektir,
- Kaynakların doğru kullanımı için harcamalar şeffaf ortamlarda gözden geçirilerek iyileştirilmesi yapılacaktır,
- Mali parametrelerin (nakit akışı, bilanço tabloları, kurum gelirleri, v.b..) kontrolü ve iyileştirmeye yönelik yönetilmesi gerçekleştirilecektir,
- Kurumun maliyet analizleri düzenli incelenecektir,
- Mali kaynakların faydalı alanlara kullanımı için ön fizibilite çalışmaları yapılacaktır.

Bilgi kaynaklarının kullanımı ve yürütülmesi.

- Kurumun bilgi kaynakları sistemleri hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik olarak yönetilecektir,
- Kuruma aktarılan her türlü bilginin geçerliliği, bütünselliği, güvenliği ve kapsamı güvence altına alınacak ve kurum menfaatleri için kullanılacaktır,
- Kurumun en uygun ve doğru bilgiye ulaşabilmesi sağlanacaktır,
- Bilgi stratejileri ve kaynakları kurumun politika ve stratejilerini destekleyecektir,
- Kurumun envanter sistemlerinin yönetilmesi doğru ve açık bir anlayışla gerçekleştirilecektir.

Kurum Bina , ekipman ve malzeme v.b kaynakların kullanımı ve yürütülmesi.

- Kurum envanterleri optimize edilecek,
- Optimum fayda sağlayacak şekilde yönetilecek,
- Kaynaklar iyileştirmeye yönelik olarak yönetilecek,
- Fayda sağlayan kaynaklara ilişkin en doğru yönetim ile bu kaynakların strateji, politika ve hizmetlere yansıtılması gerçekleştirilecektir.

☛Bilgi teknolojisinin kullanımı ve yürütülmesi.

-Kurumlar arası rekabet ortamında en iyi bilgi teknolojisi kullanılacaktır,
-Alternatif ve gelişmekte olan diğer kurumlar tanımlanıp, bunların diğer kurumlar ve kitleler üzerindeki etkileri değerlendirilecek,

-Kurumların çalışma sistematığı, fayda-hizmet sağlamasıyla, yetenek ve kapasiteleri gelişen bilgi çağı ile uyumlu hale getirilecektir,

-Kurumun bilgi teknolojisi, sistemleri ve diğer iletişim sistemleri kazanç ve faydalara yönelik kullanılması sağlanacaktır,

-MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün bütün kaynakları verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi Sistematığı anlayışına göre değerlendirilip yeni uygulama ve kullanım planları gerçekleştirilecektir.

*Araç gereçlerin yenilenmesi

*Bilgi işlem kaynaklarının daha fonksiyonel kullanımı için alt yapının iyileştirilmesi,

*Projeler oluşturulması,

-Arşiv

-Kütüphane

-Kafeterya

-Kantin

-Polisevi

-Sosyal Tesisler

-Halı Saha

-Sergiler....

gibi etkin alanların MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün çıkarları doğrultusunda yapılanmaları gerçekleştirilecektir.

-Aşağıda özetlenmiş unsurların yukarıda anlatılan yönetim tarzı ve düşüncesiyle gerçekleştirmeleri, gözden geçirilmeleri ve uygulanmaları hayata geçirilecektir;

*Gelirler, bütçe hazırlama...v.b. finansal parametreler

*Aylık finans raporu

- *Bilgi Kaynakları ve geliştirilmesi
- *Prosedürler
- *Kanunlar
- *Bilgi İşlem ortamı
- *Raporlar
- *Sunuşlar, Projeler
- *Toplantı Notları, Raporlar
- *Gelen Malzemeler
- *Global Kaynaklar
- *Çevreye Etki
- *Bina Ekipman Yönetimi
- *Teknolojik destek
- *Bina ekipman ve malzeme envanterleri.....

2.4.20.5. Hizmet- Faaliyet-Uygulama

Yönetim modelimizin girişinden buraya kadar olan kısmında, Liderlik ve yönetim tarzımız, Strateji ve plânlara oluşturulması, Çalışanların yönetimi ve katılımı ile kaynaklarımızın etkin kullanımı konularını belirledik. Tüm bu faaliyetlerin hizmete dönüşmesini sağlayacak olan hareket tarzımız ve olması gerekenler olarak düşündüğümüz alanlar aşağıda açıklandığı gibidir...

“MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ için, FAYDA ve KAZANÇ yaratan tüm faaliyetlerin yönetimini, akılcı, çağdaş ve Toplam Kalite Yönetimi modeli ile gerçekleştireceğiz.”

♣MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ faaliyetlerinde sürekli iyileştirme ve geliştirme sağlamak için uygulamaları ve hizmet alanlarını tanımlamak, gözden geçirmek, değiştirmek ve yönetmek.

Burada temel amaç, MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ hizmetleri ve faaliyetlerine, amaçlanan bir faydayı-kazancı elde edebilmek için (örnek, tek başına en iyi kurumlardan biri olmak gibi) kullanılan her çeşit bilgiyi değerlendirerek,

yöneterek, iyileştirerek ve geliştirerek hizmete dönüştürülmesi gereken faaliyetler vardır. Bu faaliyetlerin bazıları MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün başarısı ile doğrudan ilgilidir, bunlara kritik faaliyetler (yakın zaman için seçilmiş hayati değer taşıyan hedeflerin faaliyet-hizmet-aksiyon ve işlemlerin belirlenmesi gibi..) denilebilir. Akıllıca tanımlanması gereken bu faaliyetler MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün tüm fonksiyonları ve faaliyetleri alanında yer alır, tanımlanmaları ve yönetimleri özel ilgi gerektirir.

☞ **MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün başarılı olmasında büyük etkisi olan kritik faaliyetler tanımlanacak ve yürütülmeleri sağlanacaktır.**

- Kritik faaliyetler belirlenmesi planlanacak ve uygulama yöntemi belirlenecektir,
- Faaliyetler arası ilişkilerin çözümlenmesi yapılacaktır,
- Faaliyetlerin MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün çıkarları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi sağlanacaktır

Örnek faaliyetler ve uygulama alanları,

- Yeni TEŞKİLAT sloganları yaratma,
- Yeni propaganda araçları kullanma ve yaratma,
- Organizasyon değişikliği ve yapılanmaları sağlama,
- Mevcut komisyonların daha etkin hale getirilmesi,
- Yeni ve etkili komisyonlar kurma ve bunların altında spesifik konulara bölünmüş çalışma grupları oluşturma,
- Psikolojik harekate önem verme v.b gibi.

☞ **MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ kritik faaliyetlerini sistematik olarak yönetecektir.**

- Faaliyet alanları, komisyonları ve çalışma grupları belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve yönetim sistemi kurulması gerçekleştirilecektir,
- Faaliyetlerin uygulamaları gözden geçirilecektir,

- Ekonomik, demografik, çevre, finansal, bilgi, evrensel değerler gibi girdilerin MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün kritik faaliyetlerinde ve hizmetlerinde kullanılması gerçekleştirilecektir

☞ MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ faaliyetlerinin gözden geçirilmesinde, geliştirilme ve iyileştirilmesinin hedeflerinin saptanmasında, uygun bütün diğer bilgilerin yanısıra, bunların performans sonuçlarının oluşturulmasında ve kullanılmasında Toplam Kalite Yönetimi ve modeli esas alınacaktır.

☞ MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ hizmet alanlarını iyileştirme, geliştirme yöntemlerini tanımlayacak ve önceliklerini saptayacaktır,

- Çalışanlardan, kitlelerden ve diğer kurumlarla yapılan karşılaştırmalardan elde edilen bilgileri; Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün büyümesinde, hedeflerinin saptanmasında ve çalışma sistemlerinin gözden geçirilmesinde kullanacaktır,

- Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün var olan hizmetlerinin faaliyet sonuçlarını ve hedefleri ile olan bağlantılarının sonuçlarını gözden geçirmesi sağlanacaktır,

-Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün başarısı üzerinde etkin olan kritik faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve eylem planı yapılması sağlanacaktır,

- Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün iddialı hedefler belirlemesi ve görüş birliğine varmasının tabanı oluşturulacaktır.

☞ MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'nün iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde toplumun, çalışanlarının yenilikçi atılımları ve yaratıcılıkları özendirilecektir.

- Yaratıcı ve yenilikçi girişimleri özendirecek sistemler geliştirilerek, yapısal değişiklikler yapılacaktır,

-Yeni yönetim yöntemleri, organizasyonları, çalışmaları ve felsefelerinin keşfedilmesi ve kullanılması gerçekleştirilecektir.

Mardin Emniyet Müdürlüğü faaliyet değişikliklerini ortaya koyarak, uygulama sonuçlarını değerlendirecektir.

- Değişimlerin uygulamaya konma yöntemlerinin belirlenmesi yapılacak,
- Yeni ve değişen MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ faaliyetlerinin pilot uygulamalar ile başlatılması ve uygulanmaya konulması sağlanacak,
- MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ faaliyet değişiklikleri ilgili uygulamaların tüm çalışanlara ve kitlelere iletilmesini sağlayacaktır,
- İlgili tüm birimlere, kişilere yeni faaliyetleri uygulama öncesi eğitim verilmesi ve bilgilendirilmesi sağlanacaktır,
- Ve değişikliklerin öngörülen sonuçlara erişildiğinin doğrulanması gözden geçirilecektir.

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'ndeki yeniden yapılanmaların somut belirleyicisi, Kalite güvencesi sistemi ISO 9000 sistemlerinden birinin alınması hedefidir. Kalite Güvencesi Sistemi alınması süreci Toplam Kalite Yönetimi sistemi çalışmaları ile ulaşılarak sürdürülecek ve geliştirilecek ana bir faaliyet olarak görülmelidir.

Bazı faaliyetlerden örnekler;

- *Kalite Güvence Sistemi ISO 9000 sistemlerinden birinin alınması
- *Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları
- *Öneri Sistemi oluşturulması
- *Çevreye ve komitelere duyarlı faaliyetler ve hizmetler sağlayacak ekiplerin oluşturulması
- *Faaliyetler, önermeler
- *Salt iyileştirme alanları
- *Teknikler
- *Toplantılar, gözden geçirmeler
- *Eylem planları, hedefler, parametreler
- *Kritik faaliyetleri belirleme
- *Diğer kurumları inceleme takip etme, ortak çalışma
- *Danışma komitesi oluşturma v.b.

Açıklama;

Bundan Önceki Kriterler , Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Çalışma Sonuçlarına “Nelerle” ” Nasıl” Ulaştığını İnceler Ve Açıklar ...

Bundan Sonraki Kriterler Sonuçlar Kısmını Belirtmekte Olup Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Çalışma Ve Faaliyetleri Sonrası Sonuç Olarak “Ne Elde Ettiği Ve Etmekte” Olduğunu İnceler Ve Açıklar....

6-7-8-9 no'lu gelecek kriterler MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ bünyesinde bulunanların memnuniyetini belirlemekte. (yöneticileri, çalışanları, yakın çevre ve toplumu...)

“Bu alandaki düşüncelerimizin yapısını aşağıdaki özet uygulama alanları içermektedir.”

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün bu kitleleri tatmin etme derecesi nedir ? ”.

“Bu kitleleri; MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün faaliyetlerini, çalışmalarını, değerlerini, ilkelerini, politika ve stratejilerini, kaynaklarını v.b.. hizmetlerini son değerlendirecilere kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm bireyler” olarak tanımlayabiliriz.

Anketler, yüzyüze görüşme, ziyaret-toplantı, öneriler, ekip çalışmaları, komisyon çalışmaları, gruplar, değerlendirme, seçim sonuçları, medyanın ve diğer kuruluşların tavrı, v.b faaliyetlere ilgi oranları gibi... yukarıdaki yöntemlerle aşağıda belirtilen konulardaki algılamaları ve düşünceleri ölçebilir veya değerlendirebiliriz'.

☞Kitlelerin; MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün yarattığı, ürettiği, ortaya koyduğu değerleri ve kitlelerle olan ilişkileri ile ilgili algılamaları ve düşünceleri ile MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün kitlelerin tatmini için izlediği diğer göstergelerin neler olduğunun açığa çıkartılması, Kurumun gerçek anlamda hizmet vermesi ve üretmesi yanında-dinamikliği açısından son derece hayati önem taşımaktadır.

- Kitlelerin MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün hizmet ve faaliyetlerini tanıma yetenekleri ve güvenlerinin tespit edilmesi,

- MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün hizmet ve ulaşılabilirlik faaliyetlerinin performansının ölçülmesi,

- MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün;

***Eğitimi,**

***Dokümantasyonları,**

***Hızlı davranma yeteneği, esnekliği,**

***Gelişmesi, büyümesi, değişimleri,**

***Şikayetleri ele alması,**

***Yenilikçi davranması,**

***Propaganda faaliyetleri,**

***Personelinin kalıcılığı, tutarlılığı**

***Başarıları, ödülleri,**

***Medyada yer alma seviyesi,**

***Hizmet faaliyetlerindeki performansları,**

***MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ çalışanlarının, ekiplerinin, komitelerinin performansları, tüm bunların faaliyet sonuçları,**

***MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ortamı, iletişimi,**

***MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ yönetim modeli ve etkinlikleri,**

***MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'nün misyon-vizyon-değerleri-politikaları-stratejisi, sosyal olanakları, kaynak aktarımları ve kullanılması, MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ binaları, ekipman ve malzeme olanakları, v.b.**

***MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün topluma aktif katılımı, yardım ve hayır işleri, spor, kültür, eğitim ve öğrenime katkıları, sağlık ve refah konularına destekleri, çevre ve ekolojik sorunlarına ilgi-etki,**

***MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ dışı kitlelerin algılamaları-düşünceleri, uluslararası ilişkileri, MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ dışı görüşler, raporlar, anketlerin sonuçları v.b.....**

Çalışanlar, yakın çevre ve topluma yönelik faaliyet ve hizmet alanlarımız

“Çalışanlarımızın memnuniyeti, toplumumuzun ve yakın çevremizin memnuniyeti alanlarında aşağıda konularına göre özet örneklemeler belirlenmiştir....”

2.4.20.6. Yakın Çevre ve Toplumun Memnuniyeti

Yakın çevremizin ve toplumumuzun memnuniyeti sürekli olarak hem teşkilat çalışanlarını hem de çalışanların gelişim ve değişimine katkı verilmesi yönüyle yeniden yapılandırılmalıdır. Memnuniyet sürekli ölçme ve değerlendirme sistemleri ile güncelleşerek gelişim ve değişim hedeflenmelidir.

***Ölçüm için anketler yapılması**

***Eğitim çalışmaları yapılması**

***Bülten format ve içeriğinin iyileştirilmesi**

***Bilgilendirme, sunuşlar, iletişimin iyileştirilmesi**

***Sosyal ve kültürel faaliyetlere katılım sağlanması**

***Toplum için bilgi kitabı oluşturulması**

***Danışmanlık sağlanması**

***Ulaşım sisteminin gözden geçirilmesi**

***Ziyaret toplantıları planlanması**

***Üniversiteler, askeri, sanayi ve ticari kuruluşlarla iletişimin artırılması**

***Mesleki kitap ve broşürlerin hazırlanması**

***Çalışanları ödüllendirme ve teşvik**

***Diğer özel ve kamu kuruluşlarıyla ilişkilerin artırılması**

***Kariyer Danışmanlığı**

***Kötü alışkanlıkların azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılması**

***Teşkilat hakkında bilgilendirme yapılması**

Ana başlıklar ile belirlenen çalışanlara ve komitelere yönelik geliştirici faaliyetlerin özeti olarak...

-Yönetim tarzının geliştirilmesi,

-Yayımlar, teknik bilgiler ve bunların dokümantasyonunun sağlanması,

-Teknolojik bilgilerin sağlanması ve öğrenilmesi,
-Her hizmet alanında duyarlılık sağlanması,
-İletişim ve ilişkilerin geliştirilmesi,
-Kuruma her an ulaşılabilirliğin sağlanması,
-Şikayetleri ele almanın geliştirilmesi ve yapının oluşturulması,
-Pro-aktif davranış gösterilmesi- atak, dinamik, etkin, anında, tepkiye-etki gösterilmesi..

-Güvenilirlik ortamı oluşturulması,
-Her faaliyet için cevap verme süresinin kısaltılması,
-Destek verilecek hizmet ve faaliyet alanlarının tespiti,
-Öneri sistemlerinin kurulması,
-Hastalık vb. durumlarda destek sağlanması, yardım edilmesi, ziyarette bulunulması,

-Yarışmalar düzenlenmesi,
-Sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi,
-Düzenli toplantıların ve ziyaret programlarının yapılması,
-İşbirliği ve ortak çalışma alanlarının tespiti ve gerçekleştirilmesi,
-Her hizmetin genel memnuniyet düzeyinin ölçülmesi,
-Medyada yer alma gibi alanlarda şimdiden alt yazılımları ve planları hazır olan projeler, düşünceler bizlerin kararlılığı ve inancı ile uygulamaya dönüştürülecek ve gerçekleştirilecektir.

2.4.20.7. Çalışanların Memnuniyeti

MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ çalışanlarının statik, hiyerarşik çalışma düzeni, dinamik, gelişme ve değişime yönelik aktif ve verimli İŞ alanı haline dönüştürülmesi sağlanacaktır.

- *Verimli iş yapmak için mekan değişikliğinin sağlanması,
- *Onurlandırma, ödüllendirmelerin yapılması ve sisteminin oluşturulması,
- *Açık ofis / iletişim / yüzyüze görüşme olanağının sağlanması,
- *Motivasyon, cesaretlendirmelerin yapılması,
- *Sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesi ve desteklenmesi,

*Eğitim planlarının yapılması,
*Sosyal ve kültürel aktivitelerin yapılması,
*Burs verilmesi
*Gazete, bülten v.b. yayınların etkisinin artırılması veya yeni alanlarda yayın yapılması,

*Anket yapılması

*Yeteneklere göre iş dağılımının ve uzmanlaşmanın sağlanması,

*Güven ortamının sağlanması,

*Tanıtım hizmetlerinin geliştirilmesi,

*Hediyeler ve ödülleri verilmesi,

*Sosyal faaliyetlerin sağlanması,

*Öneri sistemlerinin oluşturulması,

*Ekip ve komite çalışmalarının yapılması,

*Yarışmalara katılım sağlanması veya düzenlenmesi,

*İşten anlama yeteneklerinin geliştirilmesi,

*Hastalık, iş kazaları vb. durumlarda destek olunması,

*Kurumdan memnuniyetin ölçülmesi,

*Toplantıların düzenli hale getirilmesi,

*İş birliği ortamlarının artırılması,

*İş tatmininin oluşturulması

*Devamsızlık sebeplerinin ortadan kaldırılması,

*İş güvenliğinin sağlanması, gibi alanlarda şimdiden alt yazılımları ve planları hazır olan projeler bizlerin kararlılığı ve inancıyla uygulamaya dönüştürülecek ve gerçekleştirilecektir.

2.4.20.8. Yakın Çevre ve Toplum Üzerinde Olumlu Etkiler Bırakılması

“Kurumun tüm olanakları ve destekleri ile yakın çevremiz ve toplumla olan ilişkilerimiz geliştirilerek, MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ’ nün anlaşılması, desteklenmesi, ulaşılması, yaygın faaliyetler ve hizmet alanlarının belirlenmesi, saygınlık ve etki oluşturması sağlanacaktır.”

Uygulama örnekleri;

*İnsan haklarına ve sosyal hukuk devleti ilkelerine saygılı örgüt kültürünün oluşturulması,

*Burs verilmesi,

*Halkla ilişkilerin geliştirilmesi,

*Teşkilatı tanıtma ve anlatma faaliyetleri düzenlenmesi,

*Toplum ve yakın çevrenin şikayetlerinin değerlendirilip- cevaplandırılması,

*Bağış sağlanması ve olanaklar ölçüsünde verilmesi,

*Çevreye duyarlılığının artırılması,

*Anketlerin yapılması,

*Sosyal ve kültürel faaliyetler sağlanması,

*Diğer kurum ve kuruluşlarla iletişimin sağlanması,

*Disiplin mekanizmasının sağlanması,

*Şikayet merkezlerini kurulması,

*Meslek kurslarının düzenlenmesi,

*Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi,

*Haberleşme sisteminin geliştirmesi,

*Sergilerin ve fuarların düzenlenmesi,

*Kütüphane kurulması ve geliştirilmesi,

*Vakıf kurulması, (MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ' nün faaliyetlerine yönelik)

*Toplumsal üyelik ile ortak çalışmaların sağlanması,

*Yardım dernekleri, okullara gönüllü katılım

*Moral ve ahlaki değerlerin korunması ve geliştirilmesi

*Yöresel kalkınma projelerinin incelenmesi ve gerçekleştirilmesi

2.4.20.9. Mardin Emniyet Müdürlüğü'nün Hizmetleri Sonrası Faaliyet Sonuçları ve Başarı Derecesi

“Yukarıda bahsedilen çeşitli faaliyetler, uygulamalar, araçlar ve göstergeler ile kurumun başarı derecesinin sonuçların değerlendirilmesi- ölçümü finansal ve finansal olmayan alanları da içermektedir”

İzlenecek sonuçların ana başlıkları:

- *Personel değişimi (yıllar bazında)
- *Kalite maliyet ilişkileri ve kalite maliyet sistemi
- *Ücret politikası (maaşlar)
- *Personel politikası (İstihdam ve terfi gibi...)
- *Çalışan-Toplum anket sonuçları (yıllara göre)
- *Çalışan sayısı, proje sayısı, devamsızlık, hastalık, işte kalma, sosyal faaliyetlere katılım oranı, Eğitim durumu, eğitim harcamaları, sosyal harcama, kültürel harcama, sağlık harcamaları, iş kazaları (yıllara göre)

“ MARDİN EMNİYET MÜDÜRLÜğÜ’NÜN;tüm çalışanlarına ve yakın çevresi ile topluma, en faydalı ve kaliteli hizmeti üretme yolunda yapılacak sistemli çalışmaların, *dünyanın en iyi Yönetim Modeli* (TKY Modeli ile) ve *iyi hazırlanmış yıllık çalışma planlarıyla* yürütülmesi ve tüm bu faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve ölçülmesiyle, başarımızın bizi gelecek yüzyılın Türkiye’si içerisinde, EMNİYET TEŞKİLATI’nı saygın ve etkin bir düşünce ile yönetmek hakkı ve sahibi yapacağına yürekten inanılmaktadır. ”

BÖLÜM 3: SONUÇ VE ÖNERİLER

Gerek kamu ve gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçimi ve anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi günümüzün en önemli sorunlarından birisidir. Kamu örgütleri sorunlar girdabından bir türlü kurtulamamaktadır. Vatandaşların devlete olan güveni; bıktırıcı ve anlamsız bürokrasi sebebiyle giderek azalmaktadır. Devletin vatandaşa verdiği hizmetin kalitesi, elde edilen sonuçlar ve vatandaşın tatmini yetersizdir. Hizmet standartları ve ölçülebilir hedefler olmadığı için, Devlet verimli ve etkin çalışmamaktadır. Devlet etkin çalışmadığından, vergi ödeyenlerin paraları israf edilmektedir. **Dış borç olan 86 milyar doların 75 milyarı kamuya aittir. Kamusal faaliyetin aynası olan Devlet Bütçesi %30 açık veriyor, personel giderleri ve faiz ödemeleri bütçenin %80'ini oluşturuyor.** Gelir dağılımında en geri ülkeler sınıfındayız, servet dağılımı ise daha da dengesiz bir durumdadır.

Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı işleyen bir yapının oluşturulması için reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim sürekli gündemdedir. Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan toplam kalite yönetiminin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arzeden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için toplam kalite yönetimin (TKY) uygulaması gereği kaçınılmazdır.

Toplam kalitenin öncülerinden Juran 20. yüzyılın “Verimlilik Yüzyılı”, 21. yüzyılın ise “Kalite Yüzyılı” olacağını söylemektedir.

İmalat işlerinde kaliteyi ve üretimi geliştirme imkanları sınırlıdır. Deming stili çalışan yöneticilerin en çok kar elde ettikleri yer hizmet sektörüdür. Deming'in yıllarca bilgilerini uygulamaya koyduğu ABD Nüfus Sayım Bürosu, devlet hizmetinin en başarılı örneklerinden biridir. Belediye büroları, sigorta şirketleri, bankalar da Deming sistemini başarıyla uygulayan yerlerdir.

Geçmiş yıllarda Japonya Deming Ödülü'nü kazanan firmaların çoğu hizmet sektöründeydi.⁶⁰ Toplam Kalite Yönetimi'ni başarıyla uygulayan, Türkiye ve Avrupa'da pek çok başarıya imza atmış kuruluşlarda çalışanlar ve yöneticileri ile TKY konusunda uzman akademisyenler; Toplam Kalite Yönetimi'nin Kamu sektöründe de uygulanabileceğini vurgulamaktalar iken, TKY'ni bilmeyenler ve/veya az bilenler/anlayamayanlar kamu sektöründe uygulanamayacağını iddia etmektedirler. Oysa esas olan bu yönetimi bilen ve uygulayan kuruluşların ve burada çalışanların görüşleridir. Dolayısıyla TKY, hem kamu hem de özel sektörde uygulanabilir bir yönetim şeklidir. İnsanlar bilmedikleri şeylerin düşmanlarıdır. TKY'yi anlaşılır bir şekilde anlatmak ve toplumu bu yönde kanalize etmek noktasında, TKY'ni bilenlere çok ciddi bir sorumluluk düşmektedir.

Eğer "X" firmasının müşterisinin firmaya güvensizliği oluşursa, sadece "X" firması zarar görür. ANCAK, VATANDAŞIN DEVLETE GÜVENİ AZALIRSA, TÜRKİYE ZARAR GÖRÜR.⁶¹

TKY'nin Kamu Sektöründe uygulanmasında karşılaşılan sorunları iki başlık altında inceleyebiliriz:

A- Genel Sorunlar:

1-Kaliteye Olan İnançsızlık:

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

⁶⁰ Rafael AGUAYO, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, (çev) Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, 1994, s. 29.

⁶¹ Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalın Erez'in Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Planı, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Ankara, 1998, s. 42.

2-Değişime Karşı Direnç:

Kendi konumlarının tehdit edildiğine inanan kişiler değişime karşı çıkacaklardır. Üst yönetim işyerindeki açıklık ve güven ilişkilerini geliştirerek, böyle düşüncelere sahip olabilecek kişilere güven ortamı yaratmak suretiyle bu tür düşünceleri egale etmelidir.

3-Toplam Kalite Programına İlgisizlik:

Örgütteki bazı gruplar TKY programına ilgisiz davranmaktadır. Bunların en başında üst yönetimin ilgisizliği gelmektedir. Kısa vadeli düşünen bazı yöneticiler mevcut kaynakları harcamaya karşı isteksiz ve tutucu davranmaktadırlar.

4-TKY'yi Olduğundan Fazla Yüceltmek:

TKY uygulamalarının başarıları anlatıldıkça onu uygulama isteği artar. Ancak gereken çabalar azımsanır, faydaları aşırı bir şekilde büyütülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmazsa beklentiler boşa çıkar, maliyet ve kredi kaybına neden olur. Bu durumda da başarısızlık kaçınılmazdır.

5-Sıradan Beklentilere Sahip Olmak:

İşte yapılacak değişikliklerin her zaman olduğu gibi yeni birtakım alelade şeyler getireceğine inanmak. Örneğin kalitede %10 artış sağlamak için sistemin değişmesine gerek yoktur. Sistem değişmeden de az bir çabayla buna ulaşılabilir.

6-Mevcut Durumun Yeterince Teşhis Edilmemesi:

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

7-Yetiştirmede Başarısız Olma:

Yeni anlayışı uygulamak ve çalışanların bu anlayışa uygun şekilde davranmaları isteniliyorsa, önce çalışanların bu amaç için eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri gereklidir.

8-Sürekli Gelişmeyi Yapay ve Çok Karmaşık Hale Getirme:

9-Tutarsız Davranma:

Yetkilendirme, kalite ve takım çalışması kavramlarını devamlı kullanmak fakat uygulamaya yansıtılmamak

10-Başarıları Farketmemek ve Ödüllendirmemek:

Ayrıca kaynakların azlığı, maliyet sınırlamaları, çalışanların kalitesi, kalite geliştirmenin ölçülmesindeki zorluk, tekrarlar ve yeniden örgütlemenin personeli yıpratması gibi sorunlar da TKY'nin önündeki engeller arasında sayılabilir.

B- Kamu Sektörünün Yapısı

Kamu sektörünün kendi iç yapısından kaynaklanan bazı sebeplerden dolayı TKY'nin uygulanmasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1)Kamu sektörü değişime karşı daha çok direnç gösterir:

Kamu sektöründe işe başlarken, bu sektörün özel sektöre göre daha istikrarlı ve/veya statik olduğu varsayılarak girilmektedir.⁶² Ve bu kişiler başlangıç itibariyle değişime karşı bir yapıya sahiptirler. Ayrıca, işin kaybedeceği, yetkisinin azalacağı, işlerin daha da zorlaşacağı, alınan riskin tazmin edilmeyeceği, liyakat eksikliği ve TKY'nin yetersizliğini, eksikliğini iddia ederek kamu personeli TKY uygulamalarına karşı çıkmaktadır.

2) Başarı Değerlemesi :

Kamu sektöründe personel ve yöneticiler yaptıkları başarılarla göre değerlendirilmemekte ve tabii ki başarıya göre de ödüllendirilmemektedirler. Ancak günümüzde başarıya göre ücretlendirme ve başarı ölçütleri kamu sektöründe de yavaş yavaş kabul görmekte ve yaygınlaşmaktadır.

⁶² Morgan C. & Murgatroyd S., TQM in Public Sector, Open University Press, Buckingham 1994, p.47.

3)İnsiyatif Kullanma:

Bürokratların devamlı olarak önemli kararları alamadıkları ve insiyatif kullanamadıkları söylenmektedir. Ancak kırtasiyeciliğe asıl neden, yürütmenin her yaptığını denetlemek isteyen, yürütmeye takdir hakkı vermeyen yasamadır. Örgütlerin büyümesi ve karmaşıklığının daha da artması ademi-merkeziyetçiliği artıracak, bu da yasamayı, vatandaşın artan hoşnutsuzluğu nedeni ile daha fazla kontrolden feragat ettirecektir.⁶³ Siyasetçiler kamu yöneticilerine yönetim fonksiyonunu gereğince yerine getirecek kadar insiyatif tanımamakta ve her yaptıklarına müdahale etmektedirler.

4)Politik Davranma:

Kamu sektöründe, politikacılar, genellikle kısa vadeli kararlara ağırlık vermekteler. Oysa TKY'nin uygulaması uzun vadeli bir çabayı gerektirmektedir.

5)Büyükklük:

Kamu sektörü örgütlerinin çok büyük olması TKY'ye geçiş açısından önemli bir sorun olmaktadır. Ancak bunun çözümü de, örgütün tamamı yerine değişimin aşama aşama belirli bölüm veya alanlarda yapılmasıdır.

6)Çıkar Gruplarının Etkisi:

TKY'nin uygulanmasında etkili olan çıkar gruplarının başında sendikalar gelmektedir. Sendikalar genellikle şu nedenlerden dolayı TKY uygulamalarıyla ilgilenirler;⁶⁴

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

⁶³ Stupak R. J. & Garrity R. B., "Change, Challenge and the Responsibility of Public Administrators for TQM in the 1990's", Public Administration Quarterly, V.17, Winter, 1993, p.411-412

⁶⁴ Morgan C. & Murgatroyd S., a.g.e., p. 175.

Ancak yönetim ve çıkar gruplarının ortak çalışmasıyla sorunların aşılması mümkündür.

7)Belirsizlik:

Yıllık programlar, sınırlı yetkilerle iş görme, sonradan yapılan teftişler, sık sık görevden alınma ve politik atamalar gibi konular başlıca belirsizlik öğeleridir.

8) Kamu sektörünün özel sektörden çok daha karmaşık yasal düzenlemelerle yönetilmesi.

9)Kamunun demokratik olmaması, tam tersine “tek adam” yönetimine dizayn edilmiş olması

10) “Kapalı” olması, yani dış denetime ve saydamlığa uygun olmaması

11)Sistemi değiştirme yetkisinin esasen “sistemden beslenenlere” terkedilmiş olması

12)İleriye gitmeyi, özeleştiriyi ve değişimi sağlayabilecek kişilere sistemin kapalı olması, içerdekilere de bu tür davranışların yasaklanması

Kamu sektörü sürekli büyümekte ve karmaşıklaşmaktadır. Bu da yapısal, süreç ve personel ile ilgili birçok problemi beraberinde getirmektedir. Kamu bu sorunlar yumağından kurtulabilmesi için, yeni teknolojileri sisteme kazandırarak, yönetim ve halkla ilişkilerde değişmeler ve yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni felsefe ve yaklaşımlar ışığında yeniden yapılanmaya gitmesi bir zorunluluktur.

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

Kuruluşun başarısında temel sorumluluğu taşıyan üst yönetime büyük görevler düşmekte, değişimi önce kendi felsefe ve düşünce tarzında gerçekleştirmesi gerekmektedir. Değişim yönü ve yönetim sisteminin alması gereken şekil esasen bellidir. Bu yönetim sistemine işlerlik kazandırmak için yöneticilerin tüm çalışanları teşvik etmeleri, “sürekli gelişme”yi amaçlamaları ve Toplam Kalite Yönetimi’nin getirdiği yöntemleri uygulamaları gerekmektedir.

Kalite Devriminin temelinde yatan gerçek eğitimidir. TKY’nin her boyutunda eğitim vardır. Uygar toplum olabilmenin en önemli özelliklerinden biri eğitilmiş, kültürlü birey ve toplum yapısıdır. Bugün geri kalmış ülkelerin en büyük sorunlarından biri bilgisizliktir. TKY’nin temel öğeleri olan Sürekli Eğitim ve Sürekli Gelişme, insanların çağı ve ötesini idrak etmelerini sağlayacak ve insana hizmeti en büyük görev kabul eden güzel bir uygarlığın kapısını açacaktır.

Kalite ve etik, bir paranın iki yüzü gibidir. Kalite prensiplerini hayata geçirmek isteyen her kuruluşun, ahlaki normlara uymadan bu işi başarması imkansızdır. Değişen zaman, bizi bazı değerleri yeniden benimsemeye zorlayacaktır. İnsana gerçek manada değer veren ve saygı duyan TKY anlayışı, ideal uygarlık anlayışını ortaya koymaktadır.

Yapılan bir bilimsel araştırma neticesinde; TKY düzeyi ile evrensel kalite kültürü değerlerine sahip olma düzeyi arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. TKY düzeyi ne kadar yükselirse, kurum evrensel kalite değerlerini o kadar yüksek oranda elde etmektedir.

İşgöreni, sadece talimatlara uymakla yükümlü gören, düşüncelerini istemeyen tüm anlayışlar ve sistemler sonunda yok olmaya mahkumdur. Oysa TKY, herkesi katılımcılığa, düşünmeye, araştırmaya ve yaratıcılığa sevk etmektedir. En zeki bilgisayarlardan daha zeki olan insan beyinlerinin, durmadan yeni arayışlara girmesiyle kimbilir daha nice hayal edemeyeceğimiz yeni sistemler ve uygarlıklar oluşacağı bir gerçektir. İnsana sistemli düşünme ve yaratma fırsatını veren Toplam Kalite Yönetimi bizleri bu gerçeğe götürecektir.

Doğanın değişmeyen tek gerçeği değişimdir. En büyük değişimleri gerçekleştirenler bu değişime önce kendilerinden başlayanlardır. Uygarlık anlayışları bile zamanla değişebilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, bize değişimin gerekliliğini ve önceden hazırlıklı olmayı istemektedir. TKY'nin insanlığa sunduğu fırsatlar, ileride kendisinden daha güzel sistem ve yönetimlerin çıkmasına zemin hazırlayacaktır. Çünkü her zaman iyinin daha iyisi olduğunu vurgulamakta ve bizi bu hedefe yönlendirmektedir.

Türkiye 21. yüzyılda dünyanın en gelişmiş ülkeleri arasına girmek istiyorsa, ürünleriyle dünya pazarında yer alabilmeli ve Kalite savaşının aktif bir savaşçısı olmalıdır. Yanıt aramamız gereken soru bu modelin Türkiye'de başarılı olup olmayacağı değil, hangi şartlarda başarılı olacaktır. Söz konusu başarı şartları tümü ile universaldır.

100 yıl önceki kapitalist ahlak, firma düzeyindeki yönetim anlayışı açısından çok önemli değişikliklere uğramıştır. Bu değişikliğin gerisinde olan olaylar ise, TKY'nin ortaya çıkmasına ve giderek yaygınlaşmasına neden olan rekabet koşulları ile teknolojik gelişmelerdir. Dolayısıyla TKY, bir yandan firmaların rekabet gücünü arttırırken öte yandan kapitalizm ötesi toplumun firma düzeyindeki kurallarını tanımlayarak bu gelişmeye çok önemli bir katkı sağlamıştır.

Toplam Kalite bir yönetim meselesi olduğu kadar, bir **“yaşam felsefesi”**dir de. Bu nedenle, her şeyden önce eğitim kuruluşlarının konuyu ele alması, toplumun sosyal ve antropolojik özellikleriyle bütünleştirerek uygulamalara destek olan bir faaliyete geçmeleri gerekir. Türkiye böylelikle özlenildiği gibi üst sıralarda yer alan bir ülke olacaktır.

**EKLER: PERSONEL GÖZÜYLE TEŞKİLATIN PROBLEMLERİ
VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ANKET FORMU**

PROBLEMLER	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

NOT: Tüm personelin katılımında ve rahat bir şekilde öneri ve eleştirilerde bulunmasında fayda mülhaza edilmektedir.

EKLER: PERSONEL GÖZÜYLE TEŞKİLATIN PROBLEMLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ANKET SONUÇLARI

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
Viziteye çıkış işlemlerinde Çok bürokrasi var	9	Bürokratik nedenler	Şube personeli vizite kağıdını Şube Müdürlüğüne, Karakol Personeli Karakol Amirine imzalatabilir.	OLUMLU Ancak özellikle ilaç yazdırma işini bekçiler ve yardımcı hizmetliler çok suistimal ediyorlar. Bu konuda Doktor Bey'in Emniyet Müdürlüğümüzce, yardımcı hizmetlilerin birim amirlerince uyarılması	KABUL Eş ve çocukların vizite kağıdını Şube Müdürlüğü, P.M.'larınınkini Personel Şb. Md., Amirlerin vizite kağıdını Emn. Mtd. Yrd. imzalayacak
Atış eğitim ve sayısının Yetersizliği,uzun namlulu Silahlarla atış yapılmaması	7	Mevzuat hükümleri	OHAL Bölgesinde çalışanlar için atış eğitim ve sayısının artırılması için EGM veya OHAL Valiliğine yazı yazılması ve onay alınması	OLUMLU OHAL Bölgesinde görev yapanlar için her ay 10 mermi, senelik 12x10=120 adet mermi atılması için EGM ve OHAL Valiliğine yazı yazılması, Atışların aylık planlanarak atışta sürekliliğin sağlanması	Poligon gelirlerinden mermi alınarak bunlar atışta kullanılabilir. Eğitim ve Lojistik Şube birlikte ayarlayacak.
Bilgi akışının hızlanması, Teknik altyapı yetersizliği	5	Teknik altyapının yetersizliği	Onurlandırma ve ödüllendirme Sisteminin aktif hale getirilmesi, aylık en başarılı 5 veya 8 personelin onurlandırılması (Taktirname, toplu yemek, plaket,hediye vs.)	Üst komisyonla birlikte değerlendirilmesi	Her yıl 10 Nisan'da ÖDÜLLENDİRME yapılıyor. Ayrıca yapılan operasyon ve başarılı çalışmalar ödüllendiriliyor.
12/12 çalışma sisteminin Personel üzerinde olumsuz etkileri var, motivasyonsuzluğa ve personelin aşırı yorulmasına neden olmaktadır. Bu durum aileleri de olumsuz etkilemekte.	46	12/12 çalışma şekli, yönetim anlayışı	Emniyetin tüm birimlerine Bilgisayar ağının kurulması	OLUMLU İmkanlar ölçütlünde yapılıyor	OLUMLU İmkanlar dahilinde Yapılıyor
			12/24 sistemine geçilmeli, Böylelikle eğitime ve dinlenmeye zaman kalacaktır.	OLUMLU 12/24'e geçildi	OLUMLU 12/24 Sistemine geçildi
			Emniyet Müdürlüğü santralının Otomatik hale getirilmesi	OLUMLU Halkla ilişkiler açısından önemli ve gerekli	OLUMLU Otomatik santral kuruldu

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
Hem çalışanların hem de Halkın eğitimi yetersizdir	4	Bilgisizlik, ilgisizlik, ödenek Yetersizliği	Çalışanların ve toplumun eğitimi için planlamalar yapılmalı ve uygulamaya geçirilmelidir. Okullara ve bazı kurumlara terör, Güvenlik,trafik vb. konularda eğitim verilebilir	OLUMLU Zaten yapılıyor, meslek içi eğitim çalışmalarının sonunda genel bir sınav yapılarak sonuçlarının açıklanması ve başarı derecesinin Şube'lere geçiş ve ipkalarda dikkate alınması	OLUMLU Sürekli yapılıyor
	2		Aktif öneri,müdracaat ve şikayet Sistemlerinin kurulması	OLUMLU 161,235,165 Benziniik, 250,235 ve 280' e öneri kutularının yapılması	OLUMLU 161,235,165,250,235 ve 280 olmak üzere 6 noktaya yapılacak
			Medya ve diğer özel ve kamu Kuruluşlarıyla ilişkilerin geliştirilmesi	OLUMLU Medyaya yönelik yemek verilmesi ve çalışmalarımızın tanıtımı, Adliye'ye yönelik yemekli toplantı yapılabilir	OLUMLU
Devlet yanlısı olmayan Aşiretler		Devlet yanlısı olan ve olmayan tüm Aşiretlerin kaynaşması ve onların Kazanılması için Sayın Valimizin de Katılımıyla toplu yemek törenleri vs. Düzenlenebilir.		OLUMLU Üst komisyonla birlikte değerlendirilmesi	OLUMLU Zaten yapılıyor. Psikolojik Harekat ile birlikte değerlendirilecek
Eğitim Şubeye özellikle kurslarla ilgili gelen yazıların,diger Şubelere dağıtımı düzenli Yapılmamaktadır. Kurslardan personelin bilgisi Olmamaktadır.		Evrak akışının yavaş olması, Personelin ilgisizliği	Eğitim Şube Personeli bu konularda daha duyarlı ve planlı olmalı.	OLUMLU Eğitim Şubesince kadroyu bilgilendirici yazı yazılması (Öncelikle Şubede çalışıp ta kurs görmeyenler çağrılıyor,bazı kurslar merkezden belirleniyor	OLUMLU Haber Merkezinden duyuru yapılabilir. Ayrıca kurslar Bölge (D.bakır) bazında verilebilir.(EGM'den görüş)
Görevli olmayan ekip ve Şahıslarca sivil vatandaşların Ehliyet ve tescil belgelerinin Alınması		Personelin bilinçsizliği, Polislik yetkilerini kullanmaları	Suçun işlendiği yer ve zaman İçerisinde Trafik görevlisi Çağrılması	OLUMLU En kısa zamanda görevli ekip çağrılacak ve bu konuda Personeli bilgilendirici bir tamim yapılacaktır	OLUMLU
Vatandaşın işlerini yaptırırken Araya gerek teşkilat içi gerekse Teşkilat dışından üçüncü Şahısları koyması	2	Vatandaşın bilinçsizliği,uyanıklığı ve Teşkilat üyelerinin bu tür konulardan menfaat beklentileri	Vatandaşın zaten işlerinin normal Zamanda ,kanuna uygun olarak yapıldığının anlatılması, personelin de aracı olmaması konusunda bilinçlendirilmesi	OLUMLU Konunun çözüm önerisinde olduğu gibi TAMİM edilmesini	OLUMLU Personele tamim ve halk bilgilendirilsin. Bankalar gibi otomatik müdracaat sistemi kurulabilir.
Çalışanlar arasında ücret Farkları var. (Terör,Güvenlik, İstihbarat fazla alıyor)	21		Tek tip ücret verilmesi	OLUMLU Mevzuat gereği	OLUMLU Mevzuat gereği

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
Operasyon ekiplerinin ek Yakıt taleplerinde çok Bürokrasi var		Güvensizlik	Birim amirlerinin onayı yeterli Olmalı	Eski sisteme devam	Eski sisteme devam. Talepler yazı ile bildirilirse olumlu.
EKKM-Güvenlik-Terör ve Asayiş Şube Müdürlüklerinin ayrı ayrı ek görevlendirme yapması		Koordinesizlik	EKKM'nin ek görevlendirmelerde merkez olması	Şubelerin birbiriyle koordine yapması	Personel Şube'ce tek elden organize edilmesi. (Kilit personeller tespit edilsin)
Rektör Aykaç caddesi ve Eryeri kavşağında çok trafik Kazası oluyor		Alt yapı yetersizliği	Fiziki tedbirler, ışıklı işaret cihazı, yaya geçidi, refüj, köprü onarımı	İmkanlar dahilinde yapıyor	OLUMLU, İmkanlar dahilinde oluyor
Polis-Halk ilişkileri yeterli değil	4	Yeterli, sürekli ve tarafsız gözlem Yapılmaması	Sosyal Bilimcilerden istifade, Personelin mevzuata uygun Davranması	280 yolu yapıldığından sonra çok problem olmayacağı	OLUMLU (11 Trafik Komisyonunda görüşülsün)
Poliste sosyal ve psikolojik hayat yetersiz		Ruhsal sorunlarda çözümsüzlük	Kurum bünyesinde psikiyatrik Tedavi	Bu konuyla ilgili sürekli eğitim verilmektedir	OLUMLU Kadın sorunlarıyla ilgili çalışma yapılınsın, kadın Polisler kadına yönelik sempozyum düzenlesin. (Per Şb. takip edecek)
Medya ile ilişkiler ve medyanın Bizleri yönlendirmesi		Medyanın tarafı yayın anlayışı, Halkta etki yapmak istemesi	İlişkilerde esnek davranılmamalı, reklam aracı olarak görülmemeli	Birim amirlerince yakın ilgi gösterilecek, gerekirse daha üst amirlere ve hastaneye gidilebilir	OLUMLU 6 ayda bir 2 anket yapılınsın 1-Verimlilik anketi 2-Motivasyon anketi
Disiplin			Üst ve amirlerin örnek tutum ve Davranışları	Medye ile ilişkilerin düzeltilmesi daha önceden ele alınmıştı. (Yemekli toplantı)	OLUMLU
				Disiplin konularına eğitim çalışmalarında ağırlık verilsin. Amirler açısından ciddi bir problem yok	OLUMLU
			Kimssiz çocuklara yönelik eğlence programları vb. yardımlar düzenleyerek, onlar kazanılmalı	Kimssiz çocuklara zaman zaman oyuncak, kitap vs. küçük hediyeler verilebilir. Okullarda kitabı, defteri olmayanlara yardım	OLUMLU Yapılıyor
Halkın gerekli ihbarları yapmaması	2	Güvensizlik ve korku	Halkta bu konunun önemi anlatılmalı, Şehrin kalabalık yerlerine İhbar Kutuları yerleştirilmesi ve iyi ihbar yapanlar ödüllendirilmeli	Karakolların huzur toplantılarında bu konularda vatandaşlar bilinçlendirilecek	OLUMLU Psikolojik Harekatta ele alınmalı

PROBLEMLER	KAC KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
Yönetimde halkın görüşlerinin Yeterince alınmayışı			Aracı kuruluşlarla anket ve Raporaj yapılması	Anket yapılabilir	OLUMLU Aracı kurumlara (Milli Eğitim, Şoförler Derneği. vb) anket Yapılabilir
Silahlı Kuvvetler Personeli İle yaşanan problemler		Görevde asker kişilerle yaşanan Uyuşmazlık	Her iki kurum mensuplarının bu konularda bilgilendirilmeleri, mevzuata uygun davranılması	İki birim arasındaki ilişkilerde Mevzuatın iyi bilinmesi ve Ona göre hareket edilmesi	OLUMLU Silahlı Kuvvetler ile direkt irtibat kurulacak bir yer ve merkez var (4512)
Yardım makbuzları		Tavassuta yol açıyor	Daha itinalı yaklaşımlar	Sadece Emniyetle ilgili konularda Makbuz toplanması	OLUMLU Güvenlik çalışmalarına faydalı olanlar onaylı şekilde olsun.
Maaşların alınış şekli, izinlerde ve hafta sonlarında zorluklar yaşanıyor	3		İlgili bankalara biran evvel Anlaşmanın sağlanması	OLUMLU Bankalar belirli şartları yerine getirilirse ve gerekli altyapı oluşturulursa biran evvel geçilsin	OLUMLU Güvenlik açısından
Asayiş uygulaması (İstasyon Karakolu için) Ek görev		Devriye hizmetlerinde aksamaya Neden oluyor	Karakol görevlerine sabit uygulamaya verilmemesi veya sürenin kısıtlanması Daha az görevli çağrılması, çok erken çağrılmamalı	Eski sisteme devam	Eski sisteme devam
Zor alım silahlarının dağıtımında adaletsizlikler yaşanıyor			Mevzuata uygun dağıtım yapılmalı	Sicile göre dağıtım yapılıyor	OLUMLU
İstihkaklar zamanında verilmiyor ve yetersiz	4	İlgisizlik	Zamanında verilmesi	Lojistik Şubece konunun titizlikle takibi	OLUMLU
Görgü kuralları ve çevre konularında duyarlılık			Özellikle lojmanlarda oturanlar ve çocukları bilgilendirilmeli (Gürültü, Halk silkmeme, çevre temizliği vb. konularda)	Lojman girişlerine bu konuyla ilgili talimatnameler asıldı. Bu konuyu ihlal edenler önce lojman yönetimine ikaz edilmiş, gerekirse müeyyide uygulanmış	Önce Lojman Yönetimince uyarılmalı, sonra müeyyide uygulanmalı
			Dernek, lokal vb. yerlerin kontrolü tüm kolluk kuvvetlerince yapılabilmesi	Eğitim faaliyetlerinde yasal mevzuat hakkında Personel bilgilendirilecek	Dernek ve lokal girişleri için Valilikten izin alındı
			Çarşı ve mahalle beklentileri de operasyon tazminatı ve yıpranma sürecinden yararlanabilmesi, Bu konuyla ilgili teklif yapılması	Bu konu önceden yazıldı ve olumsuz cevap geldi. Bekçilerin yardımcı hizmetli kadrosuna aktarılması için teklif yazıldı	Bekçiler 657'ye göre Yardımcı Hizmetli statüsünde, Mevzuat gereği statü değiştirilemez

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
Personel uzun süre aynı birimde çalışıyor (Ör: 10 yıl Karakollarda)			Diğer birimlerle değiştirilmesi	Teşkilata genelde branşlaşmaya gidiliyor, ancak karakol vb. yerler değişik yönlerden (maddi vs) cazip hale getirilmeli	Mardin'in görev süresi zaten 3 yıl.
Teşkilat içinde açılan kursların karakollara bildirilmemesi	2		En kısa zamanda duyurulması	Önceden görüldü. Eğitim Şube bu konuda daha titiz olsun	OLUMLU
Personellerin yetersiz oluşu			Personel ihtiyacı olan ilçe ve birimlerin ihtiyaçlarının giderilmesi	TMK'ya göre personel yeterli, Atamalarda istihdamda daha dikkat edilsin	1999 yılı için İstihdam Planı yapılıyor
			Bölgenin konumu gereği yeterli zırhlı araç ve donanımlı silah sağlanması	İmkanlar dahilinde yapılıyor genelde yeterli	OLUMLU İmkanlar dahilinde yapılıyor
			İnternete bağlanması ve birimler arasında network ağının kurulması	Genel Müdürlükçe bu konuda çalışma yapılıyor	OLUMLU Genel Müdürlükçe çalışma yapılıyor
			Savur ilçesinde kütüphane kurulması, personelin dinlenmesi için gazino yapılması	Gerekli çalışmalar yapılıyor Polisevi vs.	OLUMLU
			Gece çalışanlar için yeteri kadar gece görüş dürbününün temini	Gerekli ve hassas ilçelere verildi	OLUMLU, (İmkanlar dahilinde)
Sosyal faaliyetler yetersiz	3	Birlik ve beraberlik duygusu az	Birlik ve beraberlik artırılarak eğlence ve toplantılar düzenlenmeli	Zaten yapılıyor, zamanla artırılabilir ve daha samimi bir ortam sağlanmalı, çocuklar da getirilebilmeli	OLUMLU Piknik şöbeleri de yapılabilir
Kantin fiyatları dışarıyla aynı hatta yüksek	5		Fiyatlar daha düşük hale getirilebilir. İyi araştırma yapılmalı.	Kantin için iyi araştırmalar yapılınsın ve sadece bir amir kantinden sorumlu olsun. Askeriye ve diğer illerde bu işin nasıl yapıldığı araştırılınsın	Piyasa araştırması yapılınsın, genelde daha ucuz
Memurlar branşlarında çalışmıyor		Yönetim anlayışı	Torpid ve adam kayırma işlemlerinin yapılmaması	UYGUN Üst komisyonda değerlendirilsin	Branşlarında çalıştırılıyor
İlçelerde çalışma sistemi		Yönetim anlayışı	İl Emniyet Müdürünün emri olmadan çalışma saatlerinin değiştirilmemesi	Makama arz. Üst komisyonda değerlendirilmesi	İlçelerde yeknesaklık olsun, 12/24'e geçildi.
Kıtlık kıyafetler yetersiz ve Kalitesiz	4		Mevsime uygun kaliteli kumaş seçilmesi,	Genel Müdürlüğe kaliteli malzeme verilmesi için yazı yazılınsın	OLUMLU
Dikiş paraları verilmiyor			Dikiş paralarının verilmesi	Genel Müdürlüğe yazı yazılınsın	OLUMLU

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
Personel yasaı	3	Mevzuat hükümleri	İstihbarat Şubesine bazı özel konularda diğer birimlerce yardımcı olunması E.T.K.'nin 657'den çıkarılarak Genel Kurmay Başkanlığı gibi özel statüde yapılması, Polisvevlerinde Emniyet Müdürü ve Emniyet Amiri ile Polis ayırımının kaldırılması	Birim amirleri arasında irtibat kurulması ve mesleki dayanışmanın artırılması EGM'ne teklif olarak yazı yazılması	OLUMLU Merkez'ce (EGM) çalışma yapılması
				OLUMSUZ Mesleğimiz hiyerarşi ve disiplin mesleği olduğu için, ayrıca memurlar bu durumda daha rahat hareket edemezler.	Eski sisteme devam
			İzine ayrılan ve rapor alan personelin tazminatının kesilmemesi	Lojistik Şubece; özellikle izinde kesilmemesi için çalışma yapılması ve varsa gerekli yasal mevzuatın bulunması	OLUMSUZ Mevzuat gereği
İkamet sorunu			Toplu polis sitelerinin yapılması	Tayin döneminde belirli binalar toplu kiralanabilir, Personel Şubesi lojman bürosunun bu konuda tayin dönemi çalışma yapması, bir telefon belirleyerek gelenlerin bu numara ile irtibat kurması	Tayin döneminde Per. Şb. Lojman Bürosu bu konuda çalışma yapacak
Atamalar	3	Mevzuat	Atamalarda siyasilerin etkinliğinin giderilmesi, eşlerin nüfusa kayıtlı olduğu yerlerde de çalışabilmesi	Siyasilerin etkisi azaltılmalı, ancak eşlerin nüfusa kayıtlı olduğu yerlere atanma işi Olumsuz	Komisyonun kararı olumlu
Polis Sandığı			Polis Sandığının OYAK gibi daha işlevli hale getirilmesi	EGM'ce çalışma yapılıyor	EGM'ce çalışma yapılıyor
			Halkla huzur toplantılarının artırılması	Biz vatandaşla gidelim, Esnaf ziyaretleri yapılsın. Özellikle üst düzey (3810,4512,5410 ve karakol amirleri)	OLUMLU
Birim amirleri kendi personelleriyle ilgilenmiyor. Görev verirken adil davranmıyorlar.	3		Amirlerin personelle yakından ilgilenmeleri, güven vermeleri, eğitim alarak, almış oldukları eğitimi personele aktarmaları	Amirler bu tür konularda Daha titiz olsunlar	OLUMLU
			Polis okullarının süresi uzatılmalı ve eğitiminin kalitesi artırılmalı	OLUMLU	OLUMLU

PROBLEMLER	KAC KEZ DILE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
Hasta kayıt defterinin 2 tane olması		Hastaların mağdur olması ve Vakit israfı	Personel Şubedeki hasta kayıt defterinin kaldırılması	Kaldırılmış. Viziteye çıkışta Şubeler imzalasın	GÖRÜŞÜLECEK
Her büroda zimmet defterinin bulunmaması (Pers. Şube için)		Diğer Şubelerden gelen evrakların Kaybolması	Her büroya bir zimmet defterinin Verilmesi	Zaten uygulanıyor	GÖRÜŞÜLECEK
Şubelerin yapmış olduğu yazışmalarda gecikmeler olması		Sorumsuzluk, ilgisizlik	Personelin bilinçlendirilmesi	Şube Müdürleri personelini bilinçlendirsin	GÖRÜŞÜLECEK
Kartlı telefon olmaması		Şehirçi ve şehirlerarası telefon Görüşmeleri yapılamamaktadır	Telekom'la görüşülüp kartlı telefon tahsis edilmesi	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
Çay fiyatları yüksek		Çay fiyatları hizmet amaçlı Olmalı	Çay 10.000 TL Olmalı	Çay fiyatı normal	GÖRÜŞÜLECEK
			Öğle vaktinde İstasyona servis Çıkarılması	Zaten çıkarılıyor	GÖRÜŞÜLECEK
Lojman sorunu	3	Ayrıcalık yapılıyor, uzun süre Oturuluyor	5 yıl otururlar çıkarılmalı, %50 alınmayıp çıkarılmalı, Ayrıcalık yapılmamalı	Yönetmelik hükümlerine uyulmalı	GÖRÜŞÜLECEK
Sınırdışı edilen parasız Yabancıların durumu		Ulaşım zorluğu	Sivil araç veya yakıt ikmalini Sağlanmalı	OLUMLU (Normalde ödeneği var.)	GÖRÜŞÜLECEK
Açıkta silah taşınması			İstasyonda sosyal faaliyetler artırılmalı (park, lokale satranç ve masa tenisi konması)	OLUMLU Personel ve Lojistik Şube takip edecek	GÖRÜŞÜLECEK
Bilgisayar eksikliği	3	Nahoş görüntü oluşturuyor, Disiplin suçu teşkil ediyor	Personelin uyarılması	Personel uyarılacak, eğitim faaliyetlerinde anlatılacak	GÖRÜŞÜLECEK
Kantin sorunu	3	Müdüriyette bulunmaması	Bilgisayar alınması ve kursunun Verilmesi	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
			Müdüriyete kantin açılması	165'e yeni bir kantin açılacağından OLUMSUZ	GÖRÜŞÜLECEK
Lojmanlar yetersiz	2		Kantin ve kafeterya fiyatlarının Düşürülmesi	Önceden görüldü	GÖRÜŞÜLECEK
Büro malzemeleri eski ve yetersiz			Yeni lojman yapılması	İmkanlar ölçüsünde yapılıyor	GÖRÜŞÜLECEK
Haalkla ilişkiler			Büro malzemelerinin yenilenmesi	Genelde iyi ve yeterli	GÖRÜŞÜLECEK
			Zaman zaman herhangi bir düğüne Gidilerek, evlenen çiftlere hediyeler vermek, okul önünde çocuklara kalem, hediye vb. dağıtmak	Önceden görüldü	GÖRÜŞÜLECEK

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
İstihdam		Hizmetin gereğine göre istihdam Yapılmaması	Hizmetin gereğine göre istihdam Yapılmalı, başarı ve verimlilik ön plana çıkarılmalı	Çözüm önerisi uygundur	GÖRÜŞÜLECEK
Katılımcılık		Personelin bilgi, ihtiyacı, sorun ve Önerilerine başvurulmaması	Her birimin kendi içinde ve tüm Müdürlük bazında iyi ve kötü Yönlerimizin özdeğerlendirmesi yapılmalı, bu mutad zamanlarda tekrarlanmalı, Personele değer verilerek katılımcılıkları artırılmalı	Uygundur TKY çalışmaları bunlar yapılıyor	GÖRÜŞÜLECEK
Başarılı ve örnek davranış gösteren personelin ödüllendirilmemesi		İlgisizlik, konunun öneminin Bilinmeyişi	Belirli zamanlarda (aylık vs.) teşekkür Ve takdir gibi belgelerle onurlandırma	Her yıl 10 Nisan'da başarılı Personeller ödüllendiriliyor.	GÖRÜŞÜLECEK
Adalet ve güven eksikliği	2	Eşitsizlikler Personelin yönetime Olan güvenini sarsıyor	Tüm işlerin eşit ve adil yapılması Ve bunun gösterilmesi	Adil davranılıyor	GÖRÜŞÜLECEK
Moralsizlik ve verimsizlik	2	Çalışma şartlarının ağırlığı	Çalışma saatlerinin ve mekânlarının iyi bir şekilde düzenlenmesi	12/24 sistemine geçildi Ayrıca EGM'ce Polisin çalışma saatleri ile ilgili çalışmalar yapılmakta, genelde çalışma ortamları iyi	GÖRÜŞÜLECEK
Yönetimin yanlış anlaşılması		Kapalı iletişim	Açık iletişim, personele gerekli bilginin verilmesi, olayların gerekçesinin izah edilmesi	İletişim iyi ve yeterli Açık İletişim Politikası uygulanıyor	GÖRÜŞÜLECEK
			Kondisyon salonundan ücretsiz Yararlanılması	OLUMSUZ	GÖRÜŞÜLECEK
			Midyat ilçesine Polisevi ve lokalinin Yapılması	Alınan ticret normal	GÖRÜŞÜLECEK
			Midyat ilçesine yeni Müdüriyet binasının yapılması, yeni araçlar verilmesi	OLUMLU Yapıldı.	GÖRÜŞÜLECEK
Askerlik problemi		İlgisizlik		EGM'ce çalışma yapılmakta	GÖRÜŞÜLECEK
Siyasi baskılar	3	Üst yönetimin konuya sahip Çıkmayışı	Teşkilatın siyasetten arındırılması, Polis Şurasının kurulması	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
Memurların görüldümü ile değerlendirilmesi		Özgeçmiş ve dosyasının İncelenmemesi	Becerilerinin iyi araştırılması	Dosyalar inceleniyor	GÖRÜŞÜLECEK
Kapalı yerde sigara içilmesi		İlgisizlik ve saygısızlık	Kanun maddesine uyulması	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
Çevik Kuvvette çalışanlara stajyer polis gözüyle bakılması			Çevik Kuvvette süresi dolanların her birimde çalışması	Çevik kuvvet kendi içinde eğitime tabi tutulmalı	GÖRÜŞÜLECEK

PROBLEMLER	KAC KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
İzinler yetersiz			Memuriyete 10 yılını doldurmamayanların da 30 gün izin kullanmaları için EGM'ne ve Bakanlığa teklif yazısı yazılması	Yol izni verilebilir. Yasal durum araştırılsın.	GÖRÜŞÜLECEK
			Bilgisayar kursu düzenlenmesi	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
			Midyat'a kütüphane kurulması	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
Temizlik hizmetleri yetersiz		Özveriili çalışmıyor	Temizlik hizmetlerinde özelleştirilmeye gidilmesi	OLUMLU Birim Amirleri personeli uyarmalı ve eğitimde bu konu ele alınmalı, Temizlikle ilgili slogan ve afişler oluşturulmalı	GÖRÜŞÜLECEK
Branşlaşma olmaması		Yönetim anlayışı	Branşlaşmaya gidilmeli	Genelde branşlaşmaya zaten gidiliyor, birimler arası geçişte birim amirinin görüşü de alınmalı	GÖRÜŞÜLECEK
Spora önem verilmiyor		Kaynak yokluğu ve ilgisizlik	Sportif yarışlar düzenlenmeli	Mevcut sportif imkanlar yeterli	GÖRÜŞÜLECEK
Karakol personel sayısı az		İstihdam dengesizliği	Şubelerden aktarım olabilir	Personel Şube organize etsin Karakollar ve Şubeler görev konusunda koordineli çalışmalı (Ör: Okullar bölgesinde tek ekip yeterli olabilir)	GÖRÜŞÜLECEK
			Toplam Kalite Yönetimine tüm birimler değil, öncelikle bir veya birkaç birim geçmeli (Yenişehir karakolu gibi)	TKY tüm birimlerde uygulanmalı	GÖRÜŞÜLECEK
			Meslek Yüksek Okulu mezunlarının gördüğü eğitimle ilgili atama yapılması	Personel Şube bunu dikkate almakta	GÖRÜŞÜLECEK
Senelik izinlerde yaşanan eşitsizlikler ve aksaklıklar		Planlama yapılmaması, amirlerin Olumsuz tavırları	Önceden planlama yapılması, Herkesi mümkün olduğunca memnun etmek gerekir	Planlama yapılmakta ve kura çekilmekte	GÖRÜŞÜLECEK
Alışverişler		Anlaşmalı mağaza olmaması	Kantin aracılığı ile belirli esnalarla anlaşma sağlanarak (beyaz eşya, ayakkabıcı vs) indirimli ve taksitli alışveriş imkanı sağlanabilir	Polisevi açılınca bu tür malzemeler satılacak	GÖRÜŞÜLECEK

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
			Askerliğini yapmayan personel Şubelerden önce karakollarda Çalışsın	OLUMSUZ	GÖRÜŞÜLECEK
			Memura daha çok değer verilsin	DEĞER VERİLMEKTE	GÖRÜŞÜLECEK
			Suç işleyen teşkilat mensupları diğer suçlulardan ayrı cezaevine konsun	Polisler zaten ayrı koğuşlarda kalmakta	GÖRÜŞÜLECEK
Tayinlerde ipka konusu			Çok önem arzemedikçe ipka Yapılmasın	Görev gereği istekli olanlardan birim amirinin onayı alınmalı ipka edilsin	GÖRÜŞÜLECEK
Tazminatlar yetersiz			Fazla çalışma tazminatları artırılmalı	Güneydoğu Bölgesinde çalışanlar için Sağlık Tazminatı almaları konusunda yasal durum araştırılsın	GÖRÜŞÜLECEK
Yunusların kullandığı Tim merkezindeki soyunma dolapları ve duş yetersiz			Yeni bir bina tahsis edilmeli	Yeni yapılan garajda Yunuslar için Yer ayrılacak	GÖRÜŞÜLECEK
Senelik izinlerde yol süresi dikkate alınmıyor	2		Yol süresi verilsin	OLUMLU Çalışma yapımakta	GÖRÜŞÜLECEK
Hizmet otoları özel işlerde kullanılıyor		Bencillik	Özel işlerde kullanılmamasın	OLUMLU Disiplin Amirliği bunu takip etsin ve birim amirleri duyarlı olsunlar	GÖRÜŞÜLECEK
Zorunlu silahları herkese verilmiyor			Tüm personele dağıtılsın	Sicile göre dağıtılmakta	GÖRÜŞÜLECEK
Asayiş Şube Personelinde branslaşma yok			Asayiş Şubede çalışanlar 1 yıl süreden sonra TEM Personeli gibi branslaşmalı	Yavaş yavaş branslaşmaya gidilmekte (Ör: Parmak İzi, Olay yeri inceleme gibi)	GÖRÜŞÜLECEK
			Yol kontrol noktalarına telefon Bağlansın	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
			Lojmanlara çocuk parkı yapılsın	YAPILMAKTA	GÖRÜŞÜLECEK
Sivil çalışanlar kendini yüksek görüyorlar	2		Personele bunun yanlışlığı izah Edilmeli	Eğitimlerde bu konular anlatılmalı	GÖRÜŞÜLECEK
			12/12 çalışılacaksa istirahat süresinin artırılması, (Haftada 2 gün gibi)	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
			Fazla mesai için ek ödeme yapılması hususunda Merkez Teşkilatının çalışma yapması	EGM bu konuda çalışma Yapılmaktadır	GÖRÜŞÜLECEK

PROBLEMLER	KAÇ KEZ DİLE GETİRİLDİĞİ	PROBLEMİN NEDENLERİ	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	KOMİSYONUN GÖRÜŞÜ	MAKAMIN KARARI
			Polis Sandığı faiz oranları düşürülsün. Ev ve otomobil alımında kolaylıklar sağlanmalı	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
			İngilizce kursu düzenlenebilir	İleride imkanlar dahilinde Yapılmalı	GÖRÜŞÜLECEK
			İş takibi yapılmasın	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
Kantinde tarihi geçmiş içecek ve ürünler var	2	İlgisizlik ve denetim olmayışı	Bu konuya dikkat edilmesi, tarihi geçenerin alınmaması ve iadesi, Doktorlarca zamanla kontrolü	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
Tuvaletler kirli		Yeterli temizlik malzemesi Konmuyor	Müdüriyet telefonlarının 0'lı hatlara açık olması	OLUMSUZ Şube Müdürlüğünün ki açılması, Kartlı telefonlar getirilmeli	GÖRÜŞÜLECEK
Değişen kanunları takip Edemiyoruz.		Sürekli değişmektedir.	Yeterli temizlik malzemesi konması ve kullanılanların temiz tutması	Disiplin ve İç Hizmetler Büro Amirliği konuyu takip edecek	GÖRÜŞÜLECEK
Lojmanlar bakımsız		İçinde oturanların ilgisizliği	Değişikliklerin zaman zaman güncel hale getirilip, kitapçık halinde dağıtılması	Eğitim Şube konuyu takip etmeli ve kitapçıkları dağıtmalı	GÖRÜŞÜLECEK
Disiplin cezaları ağır			Oturanan daha dıyarlı olmalı ve lojman boşaltırken zararlar çıkana ödettirilmeli, tutanak yapılmalı	Lojman Talimatı hazırlandı ve lojmanlara asıldı	GÖRÜŞÜLECEK
Üst rütbedeki amirlerle Memurlar arasında diyalog Kopukluğu var		İlgisizlik	Çay ocağında farklı sıcak içeceklerin olması (portakal, limon vs)	Var	GÖRÜŞÜLECEK
Hemşericilik yapılması		Eğitim ve kültür anlayışı	Güncelleştirilsin	EGM çalışma yapabilir	GÖRÜŞÜLECEK
			Yüz yüze görüşme imkanının Sağlanması, İl Emniyet Müdürlüğünün haftada yarım gününü Personel görüşmelerine ve sorunlarına ayırması	Emniyet Müdürü' müz Açık Kapı Politikası uygulamakta ve amirler Memurlarla ilgilenmektedir	GÖRÜŞÜLECEK
Büyükşehirlerde görev yapmak çok zor			Hemşericilik yapılmamalı	OLUMLU Eğitimde işlenmeli	GÖRÜŞÜLECEK
			Yüksek öğrenim görmüş, görecek ve görmek isteyenlerin teşvik edilmesi	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK
			Ankara, İzmir ve İstanbul'da görev yapanlara kolaylıklar tanınması için EGM'ne teklif yazısı yazılabilir (Ek tazminat vs. gibi)	OLUMLU	GÖRÜŞÜLECEK

KAYNAKLAR

AKDEMİR Ali, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996.

AKGÜL Aziz , 21. Yüzyıl Kalite Çağında Rekabet Gücü Yüksek Bir Türkiye'ye Doğru: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetim Sistemi, 1997.

AKTAKA Zeki, KAVUKÇUOĞLU Cemal S., ATAY Ömür, Sanayi Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, TKY Tanımı, Gelişimi, Uygulamaları Eğitim Serisi, No:1, 1997.

ARAL, H. Melih, Hizmet Sektöründe TKY Uygulamaları, Oturum 4C

BARANSEL, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü.İ.F. Yay. No:101, İstanbul, 1979.

Başlıklarla ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Kalder Yayınları No:17

Beko Haber Gazetesi, Sayı 14, 1998.

"Beksa Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları" El Kitabı.

Beksa, KOBİ'ler İçin Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, İstanbul, 1997.

Beksa Toplam Kalite Ekipleri, Çalışma Sistematiği ve Kullanılan Teknikler

BEŞKEŞE A., "Türkiye'de ISO 9000, Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Çember Uygulamaları", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler Kitabı, 1995.

BİL Filiz Çiçek, "Kalite Yolunda Bir Belediye:Değirmendere", Sabah Gazetesi, 26 Haziran 1998.

BİRCAN İsmail, Stratejik Planlama, Ankara, Ocak 1998

"Brisa'nın İş Mükemmelliği Yolculuğu" El Kitabı.

"Brisa'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları" El Kitabı.

Brisa, Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Raporu, İstanbul, 1996.

Bowman, C., Strategic Management, Prentice Hall Series, London, 1990

CAN, H., Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

CESEÇİ U., CEYLAN C., BAYRAKTAR C. A., "Hizmet Endüstrisinde Kalite Yönetimi", 3. Ulusal Yönetim Kongresi, 1995.

C.R.Rogers and F.J. Roethlisberger, İletişim Engelleri ve Engellerden Kurtulma Yolları, Harvard Business Review Özel Ek, 1996.

Charles N. Weaver, Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, (çev) Tuncay Birkan-Osman Akınhay, 1. Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997.

ÇALÇIVİK Gürhan, "Açık Sistemler ve Yeniden Yapılanma", Bilişim'95/Bildiriler 211

DERELİ, T., Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul, 1998.

Daniel Goeudevert, Quality Link Newsletter, Volume 8 No.45, December 1996.

Donald H. Weiss, Başarılı Ekip Oluşturma

DÜREN, Z., İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1990

EGM-APK Dairesi Başkanlığı Araştırmaları, Polisin Asli Görevi Dışında Mütalaa Edilen Görevleri, Polis Dergisi 11. Sayı Eki, Ankara, EGM Basımevi,1996.

EGM-APK Dairesi Başkanlığı Araştırmaları, Araştırma No:1995/1, Personel Politikasının Belirlenmesinde Atama ve İstihdam, Polis Dergisi 13. Sayı Eki, Ankara, EGM Basımevi,1997.

EGM-APK Dairesi Başkanlığı Araştırmaları, Yayın No:117, Personel Gözüyle Teşkilatın Problemleri ve Çözüm Önerileri, Polis Dergisi 12. Sayı Eki, Ankara, EGM Basımevi.

ELVERİŞ, H., T.Q.M. Eğitimlerinin Ders Notları, 4. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1995.

Endüstri İlişkiler Dergisi, Uludağ Üniversitesi Endüstri İlişkiler Kulübü Yayın Organı, Sayı 2, 1997.

EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

ERGUN Turgay, POLATOĞLU Aykut, Kamu Yönetimine Giriş, 4. Baskı, TODAİE Yayınları, no:241 , Ankara, 1992.

ERKUT Haluk, Türkiye'ye Uygun Organizasyonel Değişiklikler, Oturum 3C

ERKUT Haluk, MONKUL Vedat, Hizmet Sektöründe TKY Uygulamaları, Oturum 2E

ERKUT Haluk, Hizmet Kalitesi, İnterbank Yayınları, TKY Dizisi Yayın No:2,1995

ERKUT Haluk, Müşteri Tatmini, İnterbank Yayınları, TKY Dizisi Yayın No:6,1996

EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

ESENKAL Erdoğan, Yönetimde Liderlik Kuralları, 1996.

Etkin Takım Çalışması Beksa Kurum Dışı Eğitim Notları, Rota Yayınları, 1993

Executive Excellence Dergisi, Sayı 1, Nisan 1997

F.G. PALMER, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslararası Sempozyumu, Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi 3, EGM Basımevi, Ankara,1997.

Grup Verimliliğini Araştırma ve İletişim Geliştirme, Beksa Kurum İçi Eğitim Notları, Rota Yayınları, 1993.

Heim, P., E. N. Chapman, Learning To Lead, Crisp Publications Inc, London, 1990.

Hollins, B., "TQM-learning from mistakes and getting it right second time", The TQM Magazine, Vol.7 No.4, 1995.

Imal, M., Kaizen, The Key to Japans Competitive Success, Rondon House, 1986.

İnsanı Tanıma ve İletişim Geliştirme, Beksa Kurum İçi Eğitim Notları, Rota Yayınları,1993.

John MULLIGAN, Kendinizi Nasıl Yönetirsiniz, 1996.

K. GOFFIN and M. SZWEJCZEWSKI, The TQM Magazine, Volume 8- No.2, 1996

Kalder Benchmarking Uzmanlık Grubu, Kıyaslama (Benchmarking), İstanbul, KalDer Yayınları,1997.

KalDer Çalışma Grupları, KalDer Yayınları,1997

KalDer Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, Öğrenen Organizasyonlar, 2. Basım, İstanbul, KalDer Yayınları No:16, 1998.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Değişim ve Yaratıcılık, İstanbul, KalDer Yayınları,1998.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Sinerjik Yönetim, KalDer Yayınları, 1994.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Melike BALKIR, ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail, KalDer Yayınları, No:11, 1998

KAVRAKOĞLU İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, 4. Basım, İstanbul, KalDer Yayınları, 1998

KAVRAKOĞLU İbrahim, Kalite-Kalite Güvencesi ve ISO 9000, 3. Basım, İstanbul, KalDer Yayınları, 1998.

KAVRAKOĞLU İbrahim, Kalite Cep Kitabı, 5. Baskı, İstanbul, KalDer Yayınları, 1997.

KAYNAK Tuğray, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

Klasis-Kalite Sistemleri Ltd., Toplam Kalite Yönetim Semineri, 2. Bölüm: Kalite Kontrolün Esasları

KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

L. Goetsich- S. Davis, "Implementing Total Quality", Prentice Hall, 1995

Masaaki İmai, "Kaizen", çev. Brisa, 1994.

Michael Hammer ve James Champy, Değişim Mühendisliği, çev. Sinem GÜL, Sabah Yayınları, 1994

Milli Prodüktivite Merkezi, Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi

Morgan C. & Murgatroyd S., TQM in Public Sector, Open University Press, Buckingham 1994

Munro-Faure, L. and Munro-Faure, M., Implementing Total Quality Management, Pitman, London, 1992.

NEWMAN, H. William, Kamu Yönetiminde ve İşletmelerde Sevk ve idare, çev. Kenan SÜRGİT, Ankara, 1979.

Nolan, V., Problem Solving, Sphere Books, 1987.

Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 13, Ekim 1995

Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 14, Ocak 1996

Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 16, Yaz 1996

- Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 19, Kış 1997
- Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 21, Ağustos-Eylül 1997
- Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 22, Ekim-Kasım 1997
- Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 23, Aralık 1997-Ocak 1998
- Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 24, Şubat-Mart 1998
- Önce Kalite Dergisi , KalDer Yayınları, Sayı 27, Ağustos-Eylül 1998
- ÖNDER Aytaç , Medyanın Gözüyle Çeteler ve Susurluk, Sam Yayınları, Ankara,1997.
- Özdeğerlendirme El Kitabı,İstanbul, KalDer Yayınları, 1998.
- ÖZENCİ B. Tayfun, CUNBUL Ö. Lütfi, Kalite Ekonomisi, KalDer Yayınları: 2, 2. Basım, 1998.
- Palmer, M., Winters, K.T., İnsan Kaynakları, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Pochard M., Current and Future Developments in Quality Service Initiatives-Situation in France, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Sempozyumu,1994,Paris
- Polis Bilimleri Dergisi,1. Basım, Sayı 1, Ankara, Polis Akademisi Yayınları,1998.
- Polis Dergisi, Ankara, EGM Basımevi, 1997,sayı 13.
- Polis Dergisi, Ankara, EGM Basımevi, 1998,sayı 14.
- Quality Link Dergisi, Volume 8, No :44, October 1996.
- Quality Link Dergisi, Volume 8, No.45 ,December 1996
- Rago, William V: “Adapting TQM to Government:Another Point of View”, Public Administration Review, V.54,N.1,1994.
- Rafael AGUAYO, Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı, (çev) Y. Kaan Tunçbilek, İstanbul, Form Yayınları, 1994.
- Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalım Erez’in Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Planı,Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Ankara,1998.
- Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalım Erez’in “Mükemmelliğe Doğru Yolculuk: Toplam Kalite Yönetimi” Projesi, “Kalite Yönetimi Eğitim Kitabı”

Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalım Erez'in "Mükemmelliğe Doğru Yolculuk: Toplam Kalite Yönetimi" Projesi, "Kalite Sistem Dökümantasyonu" Eğitim Çalışmaları Notları

Sanayi ve Ticaret Bakanı Yalım Erez'in "Mükemmelliğe Doğru Yolculuk: Toplam Kalite Yönetimi" Projesi, "İstatistiksel Proses Kontrol" Eğitim Çalışmaları Notları

STRABEL,P., Çalışanlar Değişime Neden Direniyor?, Harvard Business Review Özel Ek, 1996.

Stupak R. J. & Garrity R. B., "Change, Challenge and the Responsibility of Public Administrators for TQM in the 1990's", Public Administration Quarterly, V.17, Winter, 1993.

Swiss James E., "Adapting TQM to Government", Public Administration Review, V.52, N.4, 1992.

ŞENGÜN, Sezai, "Askerlerin Kalite Yarışı", Hürriyet Gazetesi, 13 Eylül 1998,

TARIMAN Necmi, Toplam Kalite Yönetimi Notları, Ankara, 1996.

TATAR M., Sağlık Hizmetlerinde Ekonomik Değerlendirme Yöntemleri, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/4

Thomas H.LEE, The World Academy of Productivity Science News Letter, 1995 Vol.4 No.1 çev. O. PAZARCIK, Verimlilik Dergisi, 2.Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996.

T.J. Larkin and S. Larkin, Çalışanlara Ulaşmanın ve Onları Değiştirmenin Yolları, Harvard Business Review Özel Ek, 1996.

Toplam Kalite Yönetimi Araçları Beksa Kurum İçi Eğitim Notları, Rota Yayınları, 1994

TORTOP Nuri, Personel Yönetimi, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

TSE-ISO 9000 Kalite Bröşürü, TSE Yayınları, Ankara 1996

Turton G., Current and Future Developments in Service Quality Programme: United Kingdom, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Girişimleri Sempozyumu, 1994, Paris

TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 1999 (KOBİ), KalDer Yayınları

TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 1998 , Büyük Ölçekli Kuruluşlar, KalDer Yayınları .

Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı, TÜSİAD ve KalDer, İstanbul, 1995.

Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1996, 2. Basım

WERNER Isabel, Liderlik ve Yönetim, çev. Vedat ÜNER, 1. Baskı ,1993.

YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, İF Yayını, No:203, İstanbul, 1988.

YENERSOY Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**