



Volume 11, Issue 4, July 2024, p. 116-134

Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3565>

ArticleHistory:

Received

22/05/2024

Accept

20/07/2024

Available

online

23/07/2024

A LITERATURE REVIEW ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC INSTITUTIONS

KAMU KURUMLARININ YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR LİTERATÜR
ARAŞTIRMASI¹

Mehmet Mert Güler²
Hüseyin Erkul³

Abstract

In 1980 and afterwards, great changes have been experienced in the world, intensive progress has been made in information communication and technologies, and human needs have diversified and increased with the increasing population. As a result, various management approaches have emerged in both public and private sectors and institutions, organisations and enterprises have started to take them into consideration in their management structures. In particular, Total Quality Management practices applied in the private sector and successful results have been obtained; Efficient, effective, fast, economical, qualified and quality services have been tried to be implemented by public institutions in search of providing efficient, effective, fast, economical, qualified and quality services. In this context, public institutions have started to keep up with these practices and to carry out studies in this direction. In this study, TQM practices tried to be implemented in both local units of public institutions and provincial units of the central administration were examined by reviewing the literature. A general evaluation has been made in the context of the problems experienced by public institutions in the process of transition to TQM and successful results in the applications and suggestions have been made for public institutions and a general evaluation has been made. As a result of the research, it was evaluated that public institutions have made the necessary studies and arrangements for TQM, but could not fully implement it due to some deficiencies.

Keywords: Public Institutions Management, Quality, Total Quality Management

¹ Bu makale yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, mmertguler@icloud.com, ORCID: 0009-0005-8296-0017

³ Prof. Dr., Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ticaret Hukuku Anabilim Dalı, huseyin.erkul@giresun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8856-696

Özet

1980 ve sonrasında dünyada büyük değişimler yaşanmış, bilgi iletişim ve teknolojilerinde yoğun ilerlemeler kaydedilmiş ve çoğalan nüfusla birlikte insan ihtiyaçları da çeşitlenerek artmıştır. Bunun sonucunda; gerek kamu gerek ise özel sektörde çeşitli yönetim yaklaşımları ortaya çıkmış ve kurum, kuruluş ve işletmeler bunları yönetim yapılarında dikkate alınmaya başlamıştır. Bilhassa özel sektörde uygulanan ve başarılı sonuçlar alınan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları; verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteli hizmet sunma arayışı içerisinde olan kamu kurumları tarafından da uygulanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda kamu kurumları bu uygulamalara ayak uydurmaya, bu yönde çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bu çalışmada da, gerek kamu kurumlarının mahalli birimleri gerekse merkezi idarenin taşra birimlerinde uygulanmaya çalışılan TKY uygulamaları literatür taranarak incelenmiştir. Kamu kurumlarının TKY'e geçiş sürecinde yaşadıkları sorunlar ve uygulamalardaki başarılı sonuçlar bağlamında genel bir değerlendirilme yapılmış ve kamu kurumlarına yönelik önerilerde bulunulmuş ve genel bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırma sonucunda kamu kurumlarının TKY için gerekli çalışmaları ve düzenlemeleri yaptığı fakat birtakım eksiklikler nedeniyle tam anlamıyla uygulayamadığı değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Kurumları Yönetimi, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi

Giriş

Dünyada son yüzyılda büyük gelişimlerin yaşanması ve insan ihtiyaçlarının çeşitlenerek artmasına paralel olarak kamu kurumları yeni arayışlar içerisine girmiştir. Özel sektörde uygulanan olumlu sonuçlar meydana getiren Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kamu kurumlarında da vatandaşın memnuniyetini sağlayıp ihtiyaçlarını etkin bir hizmet sunmak amacıyla önem kazanmaya ve uygulanmaya başlamıştır. Türkiye'de kamu kurumları 2000 ve sonrasında TKY'e dair uygulamalara başlamış verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteli hizmetin sağlanması için birtakım yapılandırmalara gidip bazı düzenlemeler getirerek değişen bu sürece ayak uydurmaya çalışmıştır. Kamu kurumlarında etkisini uzun yıllar sürdüren geleneksel yönetim anlayışının etkilerinin hala sürmesi, değişime karşı olan direnç, personellerin arasındaki yaş farkı ve çeşitliliği gibi sorunlar TKY'nin uygulamalarını bazen sekteye uğratmış bazen ise tamamen durdurmuştur.

Araştırmanın konusu, kamu kurumlarının yönetiminde TKY uygulamaları ve bu bağlamda kamu kurumlarında TKY'nin uygulanması esnasındaki zorlukların ve faydaların değerlendirilmesidir.

Araştırma, özel sektörde uygulanan ve başarılı sonuçlarla özel sektör firmalarının yapısına yerleşen TKY'nin; kamu hizmetini verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteli sunma gerekliliği artan kamu kurumlarında uygulanması açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın problem cümlesi, kamu kurumlarında geleneksel yönetim anlayışının etkisinin hala sürmesi, değişime karşı kurumların direnci, kurum içi ihtisas odaklı eğitimlerin eksikliği, üst kademe yönetimin TKY'e dair etkili liderlik göstermemesi, TKY ilkelerinin sadece bir kısmının benimsenmesi sebeplerinden dolayı, kamu kurumlarında TKY uygulamaları istenilen düzeyde uygulanmamaktadır.

Araştırmanın amacı küreselleşen dünyada ve içinde bulunduğumuz bilgi çağında, özel sektörde ortaya çıkan ve başarılı sonuçlarıyla birlikte kamu kurumlarında da uygulanmaya başlayan, gerek özel sektör gerekse kamu kurumları arasındaki

artan rekabette kullanılan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, kamu kurumları açısından literatür taranarak değerdendirilmesinin yapılması ve çıkarsamalarda bulunulmasıdır.

Araştırma literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde ve çeşitli dergilerde yapılan taramalarda 2007-2024 yılları arası tarama aralığı olarak belirlenmiş ve "toplam kalite yönetimi", "kamu kurumları", "belediyeler" ve "mahalli idareler" kavramları kullanılarak taramalar yapılmıştır. Kalite belgelendirme ve TKY uygulamalarının uygulanmaya başladığı 2007 yılı ve sonrası için yayınlanan makaleler ve tezler incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle; Toplam Kalite Yönetimi'nin kuramsal çerçevesi ve kavramsal çerçevesi çizilmiş, sonrasında daha önce yapılmış çalışmalar incelenerek Türkiye'deki kamu kurumlarında uygulanan TKY'ye ilişkin tespitlerde bulunulup geleceğe yönelik öneriler ve çıkarsamalar yapılmıştır.

Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde kuramsal ve kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

Kuramsal Çerçeve

Yönetim, insanın var oluşuyla birlikte başlayan ve günümüzde hala devam eden önemli bir faaliyettir. İnsanlar tarih boyunca yönetim gereksinimlerinin karşılanması için kabileler, boylar, aşiretler, imparatorluklar ve devletler kurmuştur (Eryılmaz, 2018: 1). İhtiyaçları artan ve çeşitlenen insanlar, bu ihtiyaçlar çerçevesinde zaman zaman oluşturduğu bu kurumları ortadan tamamen kaldırmış bazen ise yenileyerek sürdürmeye devam etmiştir. İnsanlar bu yapıları oluştururken diğer yandan "yönetim" kavramı da farklı şekillerde tanımlanmış, yönetime dair farklı yaklaşımlar getirilmiştir.

Klasik ya da Geleneksen Dönem olarak adlandırılan dönemde, yönetim için Max Weber, Frederick Taylor ve Henry Fayol gibi isimler farklı yaklaşımlar getirerek ideal yönetim anlayışını ortaya koymaya çalışmıştır. Max Weber'in Weberyen Modeli; Taylor'un Bilimsel Yönetim Modeli; Henry Fayol'un Yönetim Süreci Modeli gibi yönetim modelleri, ideal olan ve sistemin gerektiği şekilde işlemlerini sağlamak için geliştirilmiştir. Uzun yıllar boyunca kurum kuruluş ve işletmelerin yapısında uygulanan Klasik Yönetim teorisi, insanın sosyal bir varlık olduğunun unutulması nedeniyle eleştirilmiş ve yerini Neo-Klasik Yönetim teorisine bırakmıştır.

Neo-Klasik yaklaşım da 1929 ve sonrasında çıkan ekonomik sorunların sonucunda, sanayisi gelişmiş ve devletin sosyal nitelik kazandığı dönemde ortaya çıkmıştır. Elton Mayo'nun liderliğinde bir grup bilim insanının Hawthorne Araştırmaları adı verilen araştırmalarıyla birlikte "insan" unsuru esas alınmış ve bu unsur çerçevesinde çalışmalar yapılarak bu yaklaşımın ilkeleri, amaçları belirlenmiştir. Bu yaklaşımda iş doyumunun sağlanması ve üretkenlikle birlikte verimliliği artırılması temel varsayımdır (Erkul ve Seçtim, 2019: 27). Ancak sonrasındaki süreçte bu yönetim yaklaşımı da yeterli kalmamış ve yönetime dair farklı yaklaşımlar geliştirilmeye devam edilmiştir.

1960 ve 1980 yıllarını kapsayan süreçte geliştirilen Modern ve Post-modern yönetim yaklaşımları kendilerinden önceki yönetim yaklaşımlarının yetersiz, eksik ve sorunlu olduğunu öne sürerek farklı yönetim modelleri öne sürmüştür. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı, bu dönemin en önemli yönetim yaklaşımları olmuş ve farklı teknikler ve amaçlarla geliştirilmiştir. Post-modern yönetim anlayışı ile birlikte de artık kamu yönetiminin yapısı değiştirilmek istenmiş ve hala "Geleneksel Model" ile yönetilen kamu yönetiminin yeniden yapılandırılarak etkili

ve verimli hizmet sunan bir yapıya dönüşmesini amaçlayan yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır.

Kamu yönetiminde bu değişimler yaşanırken, özel sektörde uygulanma başlayan ve özel sektördeki işletmelerin yönetim yapılarından başlayarak işletmenin tamamına bir kültür olarak yayılan ve sonucunda da çok başarılı sonuçlar alınan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Kaouru Ishikawa, A. Feigenbaum, Edwards Deming ve Joseph Juran gibi bilim insanlarının katkılarıyla geliştirilen TKY, kaliteyi ön plana alan ve hatayı önlemeye odaklanmış bir yönetim yaklaşımı olmuştur. 2000 yılı ve sonrasındaki süreçte TKY, kamu kurumlarında da uygulanmaya çalışılmış ve verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteyi bir yönetim yapısı ve kamu hizmeti sunulması amaçlanmıştır (Balcı, 2005: 196).

Kamu, Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde değişim ve gelişim hızla artmakta; kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler sürekli rekabet içinde bulunmaktadır. Bu süreçte, şirketler ve yöneticileri, kamu kurumları ve yöneticileri tarafından "kalite" kelimesi sıkça kullanılmaktadır. Sosyal hayatta da gerek sohbetlerde, gerekse yazılarda ve akademik eserlerde kalite kavramı sıklıkla yer almaktadır. Yıllar boyunca bu kavram çeşitli şekillerde tanımlanmış, farklı yorumlara tabi tutulmuş ve çeşitlendirilmiştir. Tarihine bakıldığında ilk başlarda özel sektörde kendisini gösteren kalite ve toplam kalite yönetimi, günümüzde kamu sektörü tarafında da kullanılarak; bu anlayış çerçevesinde düzenlemeler yapılmaya başlanmış, kurumların yönetmeliklerinde kendisine yer bulmuş ve bütün sektörlerde slogan haline getirilerek kullanılmaya başlanmıştır (Gülner, 2021).

Kamu ve Kamu Yönetimi

Kamu, kelime anlamı olarak; hep, bütün, halk anlamını ifade etmektedir. "Kamu sektörü", devlet eliyle yürütülen ekonomik faaliyetlerin tamamını; "kamu düzeni", toplumun tamamını ilgilendiren düzeni; "kamu personeli", devletin hizmetinde ve bünyesinde çalışan görevlileri, "kamu oyu", belirli bir konuda toplumdaki büyük bir kesimce benimsenen tavır görüş ve inançların toplamını; "kamu tüzel kişileri", kamu yararı ve amacına dönük mal ve insan topluluklarını; "kamu hukuku", devletin işleyişini ve kuruluşunu, diğer devletlerle, kamu tüzel kişileri ve özel kişilerle olan ilişkilerini düzenleyen kuralların bütününe ifade etmektedir (Eryılmaz, 2006: 6). Türkiye'deki literatür geçmişinde ise kamu karşımıza sürekli olarak Kamu Yönetimi kavramıyla çıkmaktadır.

Kamu Yönetimi uzun süreçler boyunca gerekli politikaları oluşturma ve bu politikaları uygulamanın bürokratik bir model aracılığı ile merkezi idare tarafından yönetilen üniter bir devlet bakış açısı ile ilişkilendirilmiştir (Yolcu ve Ozan, 2021: 591). Kamu yönetimi ise özel yönetimle birlikte yönetimin alt dallarını oluşturmaktadır. 'Kamu yönetimi' (Public Administration) 'Yönetim' kavramının bir alt dalı olarak 1950'den sonra ayrı bilim dalı olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Aydın, 2013: 23). Yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili olan dalı için kamu yönetimi kavramı kullanılırken; yönetimin özel işletmelerde uygulanan yönünü ifade etmek için özel yönetim kavramı kullanılmaktadır (Eryılmaz, 2016: 16). Kamu yönetimi devletin veya devletin kurumlarının başında bulunan yöneticilerin eylem ve işlemleriyle gerçekleştirdiği faaliyet olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka tanıma göre kamu yönetimi, kamu politikalarını oluşturma; planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri sürecinin uygulanması gibi eylem ve işlemlerden oluşan bir bütündür (Erkul, 2017). Kamu yönetiminin elemanları örgüt, kamu politikası, halk, norm düzeni, kamu görevlileri ve mali kaynaktır. Bu elemanlardan birinin ya da birkaçının eksikliğinde, kamu

yönetiminden söz edilemez. Tüm elemanlarıyla kamu yönetimi; kamu görevlilerinin, örgütsel yapılarıyla (kamu kurumları), norm düzenine uygun olarak, kamu politikalarını, gerekli mali kaynak ile halka sunmasını ifade eder.

Kamu Kurumlarının Yönetimi

Türkiye tarihinde kamu kurumlarına dair ilk resmi düzenlemeleri Osmanlı Devleti döneminde görmek mümkündür. Sultan III. Selim döneminde başlatılmaya çalışılan reformlar, II. Mahmut döneminde hız kazanmış, Abdülmecid ve II. Abdülhamid döneminde de uygulanmaya çalışılmıştır. 1808'de Sened-i İttifak'ın ilanı ile birlikte başlayan, 1839'da Tanzimat Fermanı ile devam eden süreçte, 1856'daki Islahat Fermanı ve 1876'daki tarihimizin ilk anayasası olan Kanun-i Esasi ile birlikte yeni bir dönem başlamıştır (Bayansar ve Özer: 2023: 392). Bu reformların getirilmesindeki temel amaç devletin ve kurumlarının yönetim yapısını güçlü hale getirmeye çalışırken, aynı zamanda etkili, verimli, ekonomik bir yönetimin de oluşturulması amaçlanmıştır.

Cumhuriyet döneminde ise hükümetler, kamu kurumlarının yönetimi için reformlar ve yasal-yönetimsel düzenlemeler getirmeye devam etmiştir. Buradaki en temel sebep ise tıpkı Osmanlı Devleti'nde olduğu gibi kamu hizmetlerinin etkili, verimli, hızlı, ekonomik şekilde sunulmasını sağlamak için kamu kurumlarının yönetiminin bu yönde yapılandırılmaya çalışılmasıdır. Bu bağlamda yabancı uzmanlarca raporlar hazırlanmış, Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuş; 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun, 6360 sayılı On Dört İilde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kuruluşu Hakkında Kanun, Bilgi Edinme Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. Buradaki en önemli kanun; etkin, verimli, ekonomik, nitelikli ve kaliteli kamu hizmeti sunulmasını sağlamak üzere getirilmiş olan ve günümüzde kamu kurumlarının en çok dikkat ettiği kanun olan Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Yönetimde şeffaflığın sağlanarak, etkinliğin artırılması, düzgün çalışan bir hesap verme mekanizmasının kurulması hedeflenerek, kamu kurumlarının kamu kaynağını ekonomik ve etkili kullanması amaçlanmıştır (Göçoğlu ve Gündüz, 2020: 10-11). Kamu kaynaklarının bir sınırı olduğu ve vatandaşlara yönelik hizmetin bu kaynaklar kullanılarak sağlandığı düşünüldüğünde, vatandaşların ihtiyaçları nitelikli şekilde karşılanırken aynı zamanda kamu kaynağının da etkin şekilde kullanılması çok önemlidir.

Kamu kurumlarında etkili, nitelikli ve kaliteli bir yönetim yapısının oluşması için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme (PÖYED) gibi yönetim fonksiyonlarının gerektiği şekilde uygulanması gerekmektedir. Planlama, belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşırken yapılacak olan faaliyetlerin belirlenmesinin sürecidir. Planlama, bütün kamu kurum, kuruluş ve işletmelerde önemli bir unsur haline gelmiştir (Eryılmaz, 2018: 5). Örgütlenme ise belirlenen bu planlar doğrultusunda, planları harekete geçirecek uygulayacak ekibi oluşturarak, görev, yetki ve sorumlulukları belirlemektir. Yöneltme ya diğer adıyla yönlendirme birimin yöneticileri tarafından yürütülen ve yöneticilerin personeli belirlenmiş hedefler doğrultusunda gerektiği şekilde çalıştırdığı süreçtir (Özer vd., 2020: 367). Eşgüdümleme ise farklı birtakım alt unsurlardan meydana gelen ve bütünün bir parçası olan birimlerin bütünlüğünün sağlanmasıdır. Eşgüdümleme yani koordinasyon, çok sayıda alt birimi olan ve belirli bir görevi yerine getirmeyi hedefleyen kurumlar için en önemli unsurdur. Belirlenen hedeflere ulaşmak için planlama ve örgütlenmenin yanında, bu alt birimleri hedefler doğrultusunda en iyi şekilde koordine etmek gerekmektedir. Sürecin en sonundaki unsur olan denetim, belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının, ya da ulaşıldıysa da bunun verimli ve etkin bir şekilde yapıp yapılmadığının gerekli makamlarca ya da

üst yönetim tarafından değerlendirilmesidir (Eryılmaz, 2018: 6). Etkili bir denetim, diğer süreçlerin gerektiği şekilde uygulanıp uygulanmadığını göstermesi ve bunu rapor haline getirmesi açısından diğer süreçlere oranla çok daha önemlidir.

Kalite

Kalite kelimesinin kökeni etimolojik olarak analiz edildiğinde; Latince'deki "koşul, seviye, durum" anlamlarına sahip olan ve "qualitas" kelimesinden türeyen; önceden belirlenmiş birtakım standartlara ve belirli özelliklere göre üretilen herhangi bir ürün yahut hizmetin; ürünü ya da hizmeti alan tarafından beklentisinin karşılanması olarak tanımlanabilmektedir (Arslan ve Çetin, 2017: 3-4). Günlük konuşmalarda ise kalite, üstünlüğü, niteliği belirtmektedir.

Kalite kavramı en çok işletmeler tarafından kullanılmakta ve ürün ya da hizmet sunulan müşterinin beklentilerinin karşılanması hususundaki en temel unsur olmaktadır. Kalite konusunda insanoğlu eski çağlardan bugüne kadar bu konuya ilgili olmuş gerek ticari gerekse sanayide sürekli olarak kaliteyi ön planda tutmuşlardır. 20. yüzyıla girildiğinde bu konu üzerine daha fazla hassasiyet gösterilmiş ve kalite; bu yüzyılın son çeyreğinde artık yönetim yaklaşımı halini almıştır. Kavram olarak 19. yüzyılda ortaya çıkmış ve bu dönemle birlikte gerek ürün gerek de hizmet üretimi yapan işletmeler tarafından üretimler "kalite bilinci" ile yapılmaya başlanmıştır (Taşcı, 2013: 28). Aslında Kalite, gerekli olan bütün şartların yerine getirilmesinden ibarettir. Zira gerekli olan şartlar yerine getirildiğinde yahut getirilmediğinde hem ürünlerin hem de hizmetlerin, karşı tarafta yaratacağı etkiye göre en temel anlamda anlaşılacak şey şudur: yeterli kalite ya da kalite eksikliği.

Halk arasında ise kalite denildiğinde; üstünlük, iyilik, mükemmellik gibi kavramlar insanların zihninde canlanmaktadır. Birçok kuruma ya da işletmeye göre farklı tanımlanan kalitenin, halk arasında da farklı anlamlar ifade etmesi, dünyada gelişen teknoloji ve değişen ekonomik koşulların sonucunda kalitenin hala çok net ve açık bir şekilde tanımlı bulunmamaktadır. Özellikle mükemmellik ve "en iyi" denildiğinde ise karşımıza birtakım sorunlar da çıkmaktadır; "Mükemmellik standartları kim tarafından belirleniyor?" (Reeves ve Bednar, 1994). Bu gibi sorunlar göz önüne alındığında, aslında kaliteyi sadece mükemmellik ile tanımlamanın yanlış olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE)'ne göre ise kalite; hizmetin ya da bir ürünün, önceden belirlenmiş ya da sonradan ortaya çıkabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesine dayanan özelliklerin hepsinin toplamı olarak tanımlanmaktadır (keykalite, 2024). Kalite aslında "kullanıma" yahut "amaca" uygunluk derecesi olarak genel birtakım ifadeler ile tanımlanabilmektedir. Bir başka tanıma göre kalite, müşteri ihtiyaçlarını ve ürün ya da hizmetten beklenileni tam olarak ve sürekli karşılayabilecek şekilde üretebilmektir (Kovancı, 2007: 3). Kalite için yapılan farklı tanımlar ve getirilen yorumlar, bu kavramı zenginleştirmektedir (Özden, 1999: 160). Bu sebepten dolayı kaliteyi en doğru şekilde tanımlamak için birçok farklı yorumlama getirilmiştir.

Kalite, günlük yaşantıda insanların vazgeçilemez bir parçası haline gelen ve etkisini sürekli olarak hissettiren önemli bir unsur haline gelmiştir. Herkes için farklı anlamlar ifade eden kalite insanlar için günlük yaşamda şu anlamları ifade etmektedir (Taşcı, 2013: 29):

- Üstünlük
- İyilik
- Uzun ömürlülük

- İyi görünüş
- Ucuzluk ya da pahalılık.

Bu unsurlardan anlaşılacağı üzere kalite kavramı insanlar için birbirinden farklı anlamlar ifade etmekte ve tamamen onların ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olmaktadır. Bunlardan hareketle, kalite kavramı herkesin kendi hedefine ya da anlayışına göre farklı şekilde tanımlanıp farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

Ancak kamuda ya da işletmelerde ise üst kademe yöneticilerden alt kademe yöneticilerine, amirlerden müdürlere ve personellere kadar herkesin sorumluluk alanı içinde bulunan kalite; verimliliği, etkililiği, hızı, ekonomikliği, niteliği ifade etmektedir. Bu faktörler göz önüne alındığında kalite; bir ürünün veya hizmetin oluşumunda, başından sonuna kadar tüm çalışanların sorumluluğunun bulunması ile sınırlı kalmayarak, ürünün yahut hizmetin üretimi esnasında bu zincirde bulunan bütün işletmelerin de sorumlulukları arasına girmiştir (Suğur, 2004:18). Kalite, aynı zamanda ekip çalışması ile sürece etkin katılım, yeni beceriler edinme ve edinilen becerileri uygulama fırsatı, bilgi ve beceriyi artırma gibi özellikleri sayesinde, hem çalışanların moral ve motivasyonunu arttırarak hem de işletmenin başarısını kalıcı hale getirebilmektedir (Pambreni, 2019: 1399). Kaliteyi birden farklı şekillerde tanımlamak gerekirse (Kovancı, 2007: 3);

- Müşterinin, sunulan hizmetten yahut üründen memnuniyet derecesidir,
- Kalite, uzun bir süreci kapsar ve kısa vadede elde edilmesi güçtür,
- Kalite, her işletmenin ya da kurumun yapmak zorunda olduğu bir yatırım ve uzun vadede eksiksiz ve kusursuz bir şekilde hizmet veya ürün üretmektir.

Özellikle sürekli olarak çağın değişen koşulları ve şartları; insanların değişen değerleri, algıları ve beklentileri de, kaliteye dair insanların ne bekledikleri sorusunu ortaya çıkarmaktadır.

Kalitenin Gelişim Süreci ve Aşamaları

Kalite, karşımıza bir kavram olarak 19. yüzyılda çıkmıştır. Tarihte kalite konusundaki ilk faaliyetler her ne kadar Japonya'da gerçekleştirmiş olsa da bu kavramın doğduğu yer Amerika Birleşik Devletleri olmuştur. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa ve Joseph Juran gibi isimler, kaliteyi dünyada bir felsefe haline getirmiş ve çok önemli çalışmalara imza atmışlardır.

Sanayi Devrimi ile birlikte atölye tarzından fabrika üretimine geçilmesi ve bunun sonucunda da kalifiye ustaların yerini niteliksiz işçilerin almasıyla üretilen mal ve hizmetlerde kalite anlamında bir düşüş yaşanmıştır. Bu süreçte, Frederick Taylor hem işçilerden en yüksek seviyede verim almayı amaçlayan hem de onları sürekli üretim yapmaya yönelten bir sistem kurmuştur. Taylor, sisteminde işleri iyi analiz etmiş, basit parçalara ayırmış, işlerin yapılışını geliştirmeye ve daha iyi ve etkili araçlar sağlamaya çalışmıştır (Özer, 2014: 7). Bu sistemin oluşmasından sonra kalitenin kontrolü muayene yöntemiyle sağlanmaya çalışılmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak tarihteki ilk kalite kontrol muayene bölümü ve kalite kontrol derneği de ABD'de kurulmuştur. Kalite kavramı tüm bu süreçler içerisinde, ilk olarak "toplam kalite" kavramına geçmiş daha sonrasında ise bu alanda ABD'de yapılan çalışmalar (Deming'in kalite çalışmaları, ABD'nin Ulusal Kalite Ödülü) ve 1993 yılı itibarıyla ABD'deki eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi dersleri verilmesiyle birlikte Toplam Kalite Yönetimi adına geçmiştir (Davis ve Goetsch, 2000: 52). Kalitenin bu gelişim süreci ve dinamizmi; kalite tanımına yönelik yapılacak tanımlamalara farklı yorumlar getirmiş ve Edwards Deming, Kauro

Ishikawa ve Joseph Juran gibi toplam kalite yönetimine katkı sunan kişiler tarafından da TKY'nin birbirinden farklı tanımlamaları yapılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi

Bilgi çağında bulunduğu şu dönemde, iletişimin ve teknolojinin, yapay zekanın, üretimde kullanılan tekniklerin ilerlemesi ve küreselleşme, kıyasıya bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu rekabet ortamında; gerek kamu sektörü gerekse özel sektör birimlerinin bu sürece ayak uydurmasının en temel koşulu, vatandaş ya da müşteriye odaklanmış bir yönetim ile mümkün olabilmektedir. Özellikle insan, artık üretim sürecindeki “çalışan” kimliğinden daha ziyade, müşteri yahut tüketici olarak da görülmeye başlanmıştır. Bunu sağlayabilecek en önemli model de “Toplam Kalite Yönetimi” olarak isimlendirilen ancak her ne kadar 1980 ve sonrasındaki dönemde hakkında birçok çalışma yapıлып eser de üretilse ortak ve net bir tanımı bulunmayan sistemdir. Yönetimdeki bu düşünce, insanı daha ön plana koyan ve akabinde teknolojiye sağlanan uyumla birlikte hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Net bir tanımının yapılamama sebepleri altında, “toplam” kelimesindeki anlamın genişliği ve kapsayıcılığı; “kalite” gibi sürekli değişebilen anlama sahip olan bir kelime grubuyla oluşması yatmaktadır.

En basit tanım olarak TKY, tüketicinin ya da müşterinin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamak amacıyla oluşturulması gereken bir yönetim sistemi olarak tanımlanmıştır (Mergen, 1993: 27). Ancak Toplam Kalite Yönetimi, içine birçok süreci, unsuru ve birtakım ilkeleri alan sürekli olan değişen ve gelişen daha geniş anlamlara gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, mal ve hizmetin sürekli olarak iyileştirilip geliştirilmesi anlamına da gelmekle birlikte piyasa araştırması, maliyet muhasebesi gibi diğer bütün işlemleri de içine almaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 10). Ayrıca TKY, örgütün sistemi, süreçlerin, hizmetlerin ve ürünlerin kalitesi aracılığıyla tüketicinin ya da müşterinin hem memnuniyeti hem de beklentileriyle alakalıdır (Zaid vd., 2020: 222). Bu yönetim yaklaşımında, sadece bugünü değil geleceği de esas alarak beklentileri karşılamak büyük önem taşımaktadır (Gencel, 2001: 170). Tüm bunların yanında TKY yaklaşımında; “açık ve net bir iletişim”, “sorunları çözme”, “öneri sistemleri” gibi hususlar da önem arz etmektedir (Aktan, 2012: 243). Geniş bir yelpazede içinde birçok unsuru barındıran TKY, bilhassa açık iletişim, etkin koordinasyon ve soruna yönelik öneri mekanizmaları bakımından kurum, kuruluş ve işletmelerin yönetimlerinde de büyük etki sahibi olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetimi'ndeki en temel amaç maliyetleri bir yandan azaltırken ürünlerin kalitesinden taviz vermeyerek bilakis bu kaliteyi iyileştirip geliştirerek aynı zamanda da bu sürece bütün çalışanların katılımını sağlamaktır. TKY, önce ürünün kalitesinden yola çıkan, sonrasındaki süreçte ise kurum ya da işletmedeki yönetim süreçlerini daha kaliteli hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yönetim anlayışının en önemli amaçları arasında ; kurumların ve işletmelerin, üretimin bütün süreçlerinde, “kusursuzluğu” temele alarak, müşterinin tatminini de göz önünde bulundurarak ürün ve hizmetin üretilmesini ve belirli standartlar çerçevesinde, sürekli öğrenme yoluyla kalite sürecinin içinde bulunmasını da hedeflemektedir (Diken, 2017: 31).

Bu yeni yaklaşımda şunlar amaçlanmaktadır (Aktan, 2000: 19);

- Çalışanların moral motivasyonunun yükseltilip memnuniyetlerinin sağlanması,

- Performans değerlendirilmelerinin ve birtakım ölçme yöntemlerinin kullanılması,
- Takım çalışmalarının ön plana alınması,
- İşleyişteki hataların ve sorunların ortadan kaldırılması,
- Başarılı uygulamalardan faydalanılması,
- Stratejik planlamaların ve politikaların yapılması.

TKY, uzun vadede müşterisini tatmin etmeyi ve çalışanlarının da motivasyonunu sağlarken aynı zamanda da toplumu göz ardı etmemektedir. TKY için kendi kurumu, hizmet ya da ürün sunduğu müşteri önemli olduğu gibi toplum ve çevre de çok önemlidir. Kurumlar, kuruluşlar ya da işletmeler aynı zamanda bu amaçlara ulaşırken, rekabette de önemli aşamalar kaydetmektedirler. Bu açıdan bakıldığında TKY, gelenekler yönetimdeki anlayıştan sıyrılmakta ve özellikle üretimin en doğru zamanda ve en doğru miktarda gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır (Aktan, 2012: 243).

Efil'e göre (1998: 39) TKY'nin birçok amaçları arasındaki en önemli başlıklar;

- Savurganlığı azaltmak ve hatta önlemek,
- Etkinliği ve verimliliği arttırmak,
- Kaliteyi arttırıp geliştirmek,
- Maliyetleri en aza indirmek,
- İşlemlerin süresini en aza indirmektir.

TKY, bünyesinde birçok önemli unsuru ve amacı barındırdığı için bunlardan sadece birinin ya da birkaçının değil hepsinin aynı anda ve aynı derecede gerçekleşmesi de çok önemlidir.

Müşteri Odaklı Olmak

Rekabet artık ulusal düzeyden uluslararası hatta küresel bir arenaya taşındığı dönemde büyük şirketler, kurumlar ya da kuruluşlar etkili ve dinamik bir yönetim sistemine ve bu yönetim sisteminin de uzun vadeli verimli stratejisine sahip olmak zorunda kalmışlardır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin daha da gelişmesi, insanların ürün ya da hizmet temin ederken eskiye nazaran daha hızlı bilgiye ulaşım daha çok fikir sahibi olmasıyla birlikte kullanacağı ürün ya da hizmeti seçerken daha seçici davranmaya başlamıştır. Bu da kurum kuruluş ve işletmeleri bu yönde gelişime ve değişime itmiş hizmet sundukları kitleye daha fazla odaklanmayı gerekli kılmıştır. TKY'nin müşteri odaklılık unsuru, rekabeti iyiden iyiye arttırmış ve müşteri tatmininin sağlanması başarı ile bağdaştırılmıştır. Buradan çıkarılabilecek en önemli husus, kaliteyi aslında bilfiil müşterinin belirlemesi olmuştur (Şimşek, 2007: 20-21). Kurum, kuruluş veya işletmeler; ürün ya da hizmetlerin standardını kendileri değil; arz ettikleri kitlelerin dönüşlerine göre belirlemektedir.

Sürekli İyileştirme-Geliştirme (KAIZEN)

Toplam Kalite Yönetimi'ndeki en temel ve en önemli unsurlardan biri olan ve anlaşılabilir analiz edilmesi gereken hususlardan biri sürekli iyileştirme ve geliştirmedir. TKY anlayışında, "sürekli iyileştirme-geliştirme" sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. En iyiye ulaşmanın temel hedef olduğu bu yönetim yaklaşımında; bu hedef doğrultusunda bütün iyileştirmelerin ve geliştirmelerin en iyi şekilde yapılması büyük önem arz etmektedir. Sürekli iyileştirme diğer bir adıyla "kaizen", aslında sürekli olarak bir arayışı ifade etmekle birlikte, mükemmelliğe, en iyiye ulaşırken sıfır hatayı da temele alan bir unsurdur. Kaizen kelimesini ilk defa kullanan Masaaki, bu düşünceyi; "Japonya'da ortaya çıkan ve gelişen, sonrasında da bütün dünyaya yayılan yönetim uygulamalarının hepsini kapsayan şemsiye

gibi tanımlamaktadır (Şimşek, 2007: 140). Hem iyileştirme hem de gelişme anlamını taşıyan ve bunu sürekli kılmayı ifade eden “Kaizen” kavramı; Japonca’daki “kai” ve “zen” kelimelerinden gelmekte ve bu kelimeler “değişim” ve “iyi-daha iyi” anlamlarına gelmektedir (Çetin ve Arslan, 2017: 73). Kaizen, maliyetleri düşürmek, israfı önlemek ve ortaya çıkan fırsatları belirlemek adına önemli bir yöntemdir. Bu anlayışla da belirlenmiş standardın seviyesi fark etmeksizin iyileştirilmesi esas alınmaktadır. TKY’nin itici gücü olan Kaizen, standartları belirlemeyi, sonrasında da bu standartları belirli dönemlerde değil sürekli olarak iyileştirmeyi hedefleyerek; bütün faaliyetler canlılık oluşturmayı sağlamaktadır (Ağın, 2020: 69). Nihayetinde bu felsefe en temelinde; personel ve yöneticiler açısından; içinde bulunulan durumdan memnuniyetsiz olma ve israftan kaçınırken diğer yandan beklentileri en doğru şekilde karşılamayı amaçlayan bir yaklaşımdır.

Tam Katılım

Toplam Kalite Yönetimi’nin başarıya ulaşması ve sürekli hale gelmesi için önemli bir diğer prensip ise süreçlere, yönetimin ve personelin tam katılımıdır. Kurum, kuruluş ya da işletmelerdeki herkesin gerek kendi çalıştıkları süreçler için gerekse sistemin sürekli olarak iyileştirilmesinin sağlanması için aktif bir şekilde katılıp etkin bir rol alması, TKY’nin anlayışının en önemli unsurlarından biridir (Şimşek, 2002: 26). Ekip çalışması, yönetim grubunun çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede onlara; kuruluşun bünyesinde karar verme, çözüm üretme, sorunları çözme, koordinasyonu sağlama, etkili ve verimli çalışma, karlılığın artırılması gibi konularda yardımcı olmasıdır. Rekabet ortamında yaşanan anlık değişimler ve sürekli gelişmeler sonucunda kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler buna uyum sağlamak zorundadır. Sistemin aksamadan işleyişine eksiksiz olarak devam etmesi hatta sürekli iyileştirmenin de sağlanabilmesi için en temel unsur hem çalışanların hem yönetimin tüm süreçlere aktif olarak katılmasıdır. Zira TKY anlayışında kalite, sadece yönetimin katılımı ile gerçekleşen ya da sadece yönetimin sorumluluğunda olan bir şey değildir (Gülner, 2021: 67). Sadece yönetimin içerisinde gerçekleştirilmeye çalışıldığı takdirde TKY, sınırlı olarak kalacak ve istenilen amaçlara ulaşmada başarıyı getirmeyecektir.

TKY sisteminde bir kuruluş; müşterilerdeki beklentileri değişen piyasa ve rekabet koşullarına bağlı olarak sağlayıp aynı zamanda bu değişimi de etkin bir şekilde yönetebilmesi ile başarıyı sağlayabilir (Gencel, 2001: 181). Bir kurum, kuruluş ya da işletmede birtakım yönetsel kararların alınması, sorumlulukların paylaşılması, faaliyet sektör ya da alanla ilgili gelişmelerin izlenmesi; organizasyonu bu yönde hareket ettirmesi ve tabii ki o kurumu da işletmeyi önceden belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaştırması hususunda üst yönetimin liderliği son derece önem taşımaktadır. TKY felsefesini benimsemiş olan ve bu yönde değişim uygulamaya çalışan bütün organizasyonlarda üst kademe yönetim, süreçlerde daha etkin rol almalı, personele örnek teşkil edecek nitelikte davranış sergilemeleri, onlara moral ve motivasyon sağlaması gerekmektedir.

İnsan ve Kalite Odaklılık

1950 ve 1960 yılları arasında uygulanmış olan Kitle Üretimi teknolojisi insana bir makine gibi bakarak birçok açıdan insanı geri planda bırakmıştır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında ise insan, kurumun, kuruluşun yahut işletmenin en önemli en temel varlığı olarak kabul edilmektedir. Çünkü uzun vadede istenen hedeflere ulaşmak, hem başarıyı hem de sistemi sürdürülebilir kılmak için insan kaynağı vazgeçilemez ve gözardı edilemez bir unsurdur. Personeller, yaratıcılık ve teknik bilgi-beceri kabiliyetleri ile gelişime doğrudan etki eden ve aktif katılımları sayesinde de TKY’nin benimsenmesi sağlayan önemli unsurlardır.

Günümüzde kurum kuruluş ya da işletmeler, insana değer veren insanı ön planda tutan bir yapı olarak kendilerini göstermeye çalışmaktadırlar. TKY yaklaşımında, klasik yönetim sisteminden farklı olarak yukarıdan aşağıya doğru yönelen emirler, direktifler ve talimatlar yerine; aşağıdan yukarıya doğru destekler, koordinasyon, tam ve aktif katılım vardır. TKY’de kalite sadece ürünün ya da hizmetin değil aynı zamanda insanın, sürecin, iletişim, etkinliğin ve verimliliğin de bir kriteridir. Kalite, bir yönetim yapısına rekabet sahasında rakiplerine karşı üstünlük kazandıran bir stratejidir (Gencel, 2001: 174-175). Kurum, kuruluş ya da işletmeler, sadece kısa bir dönem için daha fazla karı düşünerek; kaliteden ve insandan taviz verdikleri takdirde piyasadaki konumlarını, güçlerini, sahip oldukları itibarlarını kaybetmekte ve yine karı düşünen tüketiciler de fiyatlardaki ucuzluk için sahip oldukları ürünlerden verim alamayarak ya da çok az verim alarak zarar etmektedirler (Gülner, 2021: 66). Bu sebepten dolayı TKY yaklaşımında dengenin, her iki taraf için de en ideal şekilde sağlanması çok önemlidir. Sadece tek bir tarafın değil; hem mal ve hizmeti sunan kurumların hem de bundan faydalanan kişilerin tatmin olarak bu eylemleri gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Araştırılması

Küreselleşen dünyada, gerek bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişim gerekse insan ihtiyaçlarının sürekli çeşitlenerek artarak devam etmesi; ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasi ve toplumsal yapılarını büyük ölçüde etkilemektedir. İlk uygulamalarının özel sektörde gerçekleşmesi ve başarılı sonuçların gelmesiyle birlikte TKY anlayışı devletlerin kurumlarında da zaman içerisinde uygulanmaya başlamış ve yönetimde verimli, etkili, hızlı, nitelikli, kaliteli bir düşünce yapısı yaratılmaya çalışılmıştır. Dünyada yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte Türkiye’de Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Kalite Derneği (KALDER), Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) gibi kurumlar ISO-9000 standartlarını yakalamak amacıyla özel sektörle rekabete girmiş; kamuda sektöründe ise Kocaeli’deki Değirmendere Belediyesi 1995 yılında TKY bağlamında ilk örnek olarak sayılabilecek şekilde uygulamalara başlamıştır (Gülner, 2021: 70). 2000 ve sonrasında Türkiye’de gerek mahalli idare birimleri gerekse merkezi idarenin taşra birimleri, TKY bağlamında birçok girişimde bulunmuş, Kalite Yönetim Sistemi (KYS) ile ilgili çalışmalar yapmış, ISO belgelerini almaya çalışmış ve bunu sürekli hale getirmeyi amaçlamışlardır. Ancak literatür incelendiğinde, yapılan çalışmalarda bazı kamu kurumları başarılı olurken bazıları ise istenilen düzeyde TKY uygulamalarını ve bilincini oluşturamadığı görülmektedir.

Orhon (2007) gerçekleştirdiği araştırmada; “Bornova Vergi Dairesi Müdürlüğü’nde TKY yönetimi istenilen düzeyde uygulanamamakta ve birtakım sorunlarla karşılaştığını saptamıştır. Kamu sektöründe bulunan; eylem, işlem ve faaliyetlerin hızlı şekilde gerçekleşmesini engelleyen bürokrasinin biraz daha azaltılması, bilgi iletişim ve teknolojilerdeki gelişime uyum sağlanarak gerekli altyapıların oluşturulması, kurum içi eğitimlerle personelin bu konularda bilgilendirilmesi ve alanında uzman, ihtisas sahibi kişilerin ekibe dahil edilmesi, ekip çalışması ve tam katılım ile çalışmaların yürütülmesi, kısa dönem yerine uzun vadeli hedefler koyularak onlara odaklanması, yeniliğe ve değişime daima açık olarak hatayı düzeltmek yerine hatayı önleyen faaliyetlere geçilmesi, vatandaş odaklı bir yönetim ile birlikte bu bilincin tüm kuruma yayılmasını sağlamak gerektiğini ifade etmektedir” (Orhon, 2007). Ayrıca kamu kurumlarının yapısında ihtiyaç duyulan değişimlerin sağlanması ve üst kademe yönetimin bu hususta gerekli olan desteği ve liderliği sağlaması, TKY uygulamalarının kamu kurumlarında daha başarılı

sonuçlar vererek bilinç haline getirilmesini sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi, dinamik bir süreçtir ve her zaman değişimi, değişime ayak uydurmayı ve ilkelerinin bir bütün olarak eksiksiz şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Bornova Belediyesi'nin yayınladığı 2015-2019 stratejik planı TKY bakımından incelendiğinde; vatandaşlara sunulan hizmetin kalitesinin artırılması hedeflenmiş; gerekli alt yapıların oluşturularak Yönetim Bilgi Sistemleri'nin ve iletişim teknolojilerinin kalitesinin artırılması ve yönetimin kalitesinin artırılması en önemli konu başlıkları olmuştur (Stratejik Plan, 2014-2019). Bu stratejik planın değerlendirildiği 2020-2024 stratejik planda ise yönetim bilişim ve teknolojik altyapının kalitesinin artırılmasına daha etkin şekilde devam edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Stratejik Plan, 2020: 16). Bu bağlamda, bilgi iletişim ve teknoloji gelişiminin daha etkin olmasının hedeflenmesi; bir önceki planda istenilen gelişimin eksik kaldığını göstermektedir. Öte yandan diğer unsurlardan biri olan vatandaşa yönelik hizmetin ve yaşam kalitesini arttırmaya yönelik çalışmaların ise 2019'un sonunda % 90'ı bulacağı belirtilmiş ve bu hedefe büyük oranda yaklaşıldığı tespit edilmiştir (Stratejik Plan, 2020: 16). Günümüzde teknolojik gelişmelerin her gün daha da hızlanarak büyümesi, bununla birlikte insanların ihtiyaçlarının da çeşitlenerek artması, kamu kurumlarını değişimi yakalamaya ve buna uygun ortamı yaratmaya mecbur bırakmaktadır. Etkin ve başarılı bir TKY kültürünün; kamu kurumunda yaygın hale gelmesi için değişime ayak uydurmanın yanında üst yönetimden gerekli desteğin alınması, TKY ilkelerinin üst yönetimden bütün personele kadar benimsetilmesiyle sağlanacaktır.

Coşğun (2010) gerçekleştirdiği araştırmada; Pendik Belediyesi'nde TKY yaklaşımı bünyesinde; dış müşteri talepleri çeşitli yollarda değerlendirilmekte, iş müşteri kapsamında çalışanların motivasyonunun artırılması için uygun çalışma ortamları önerileri dikkate alınarak iyileştirmeler yapıldığını saptamıştır. Hizmetlerde sunulan kalitenin artırılması hedeflenmesine rağmen halkın bilhassa çöplerin toplanmasıyla ilgili yaşadığı sıkıntıların tespit edilmektedir. Etkin bir TKY'nin en önemli ilkelerinden olan Etkili Liderlik bakımından Pendik Belediyesi'nde yetenekli personele ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kalite odaklı bir yönetimin temeli atılmış ancak sürekli olarak değişen yönetimden dolayı sürekliliğin sağlanması açısından sorunlar yaşanmaktadır. Takım çalışması açısından belediye bünyesinde personeller üzerine düşen sorumlulukları gerektiği şekilde yerine getirmekte, aralarındaki koordinasyonu sağlamakta ve farklı kademelerdeki yöneticileri de karar alma sürecine katmaktadır. Takım çalışmasının en önemli unsurlarından olan kalite çemberi uygulamalarını da başlatan Pendik Belediyesi, sürekli iyileştirme kapsamında yüz yüze görüşmeler ve toplantıları yapmakta, süreçlerde etkinliği sağlamaya çalışmaktadır. Benchmarking (Kıyaslama) yöntemi ise henüz uygulanmaya konmamıştır. Kalite kapsamında ISO 27001 Bilgi Yönetimi Güvenliği'ni ilk alan belediye olan Pendik Belediyesi, kalite sürecini geliştirmek ve belgelemek adına çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu unsurlardan hareket edilerek TKY uygulaması Yetki devri, bilgi paylaşımındaki şeffaflık ve yetersiz performans ölçümleri, istihdamda liyakatin esas alınmaması, memnuniyet anketlerinin belediye tarafından yapılmayıp danışman firmalara yaptırılması, performans-maaş gibi uygulamaların eksikliği TKY'nin bir bütün olarak gerçekleşmediğini göstermektedir (Coşğun, 2020).

Pendik Belediyesi günümüzde TKY bağlamında Strateji Geliştirme Müdürlüğüne bağlı olan Planlama ve Kalite birimini kurmuştur. Belediye bu birimle birlikte; müşteri memnuniyeti sistemi, kalite yönetim sistemi gibi sistemlerin yazılım desteğiyle uygulanmasında koordinasyonu sağlamayı, belediyenin görev alanına giren hususlarda kalite ölçütlerini geliştirmeyi, kurumsal risk mekanizması çerçevesinde kurumsal riskleri ve buna ait gelişim planlarını yönetmeyi, daha

güçlü ve verimli bir kurumsa yapı kurmak amacıyla personel ve birimlerin performans ölçümlerini ve raporlamasını yapmayı sağlamaktadır (pendik.bel, 2024). TKY, bütün unsurlarıyla birlikte uygulandığı takdirde başarılı sonuçlar veren ve kurumun kültürü haline geldiğinde de kalıcı olan bir modeldir. Bu bağlamda liyakatin esas alınarak personel istihdam edilmesi, başarılı personeller takdir edilip ödüllendirilmeli, şeffaflık ön plana alınmalı, yönetim süreçlerinde çalışanlar etkin rol almalı ve sürekli eğitim çalışmalarına ağırlık verilerek TKY'nin ilkelerinin tamamı benimsenmelidir.

Çetintürk (2011) gerçekleştirdiği araştırmada; Antalya Büyükşehir Belediyesi toplam kalite yönetimine dair ilk uygulamalara 2008 yılında başlamış, bu uygulamalara her ne kadar toplam kalite yönetimi denilmese de kurum burada diğer belediyeler gibi kalitesini belgelemek amacıyla yapmıştır. Belediye, halkını müşteri olarak değil hemşeri olarak görmüş; sunacağı hizmetlerin kalitesini ve niteliğini arttırmak amacıyla da memnuniyet anketi çalışmalarını yaparak vatandaşların hizmet memnuniyetini arttırmayı hedeflemiştir. Kurum içi eğitim çalışmalarına önem verilmiş ve bu eğitimler üst düzey yöneticilere ve büro personellerine yönelik olduğu tespit edilmiştir. Saha personeline ise TKY bağlamında herhangi bir eğitim verilmediği gözlemlenmiştir. Büyükşehir Belediyesi'nde motivasyona ve ekip çalışmasına yönelik birtakım çalışmalar yürütse de bunlar profesyonel anlamda bir çalışma olmamıştır. Belediye yönetimi hataları sonradan düzeltmekten ziyade oluşmadan önce önlenmesi adına uzman görüşlerin faydalanarak iş ve eylemlerini planlamakta fakat hizmetlerin verimliliğini değerlendirirken hala vatandaş şikayetlerine bağlı kalınması ciddi bir eksiklik olarak göze çarptığını ifade etmektedir (Çetintürk, 2011).

TKY anlayışı, sadece denetimlerden geçilerek birtakım belgelerin alınmasından ziyade, bunu bütüne yayarak sürekli hale getirmek önemlidir. Personel moral ve motivasyonunun sağlanması, hizmetlerin etkili, verimli, nitelikli, hızlı, ekonomik ve kaliteli olmasını sağlayacağından dolayı, bunların profesyonel düzeyde ve belirli zaman dilimlerinde verilmesi kamu kurumları açısından daha önemli hale gelmektedir. Antalya Büyükşehir Belediyesi'nin 2019'da çıkardığı; birim yöneticilerinin görev yetki ve sorumluluklarının düzenlendiği yönetmeliğin 16.maddesinin ikinci bendinde; "Birimde yürütülen faaliyetlerin Antalya Büyükşehir Belediyesi Kalite Yönetim Sistemi ile uyumlu bir şekilde yürütülmesinden; talimat, prosedür, yönetmeliklerin uygulanmasından Daire Başkanı ve Kalite Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur" ifadesi geçmektedir (Antalya.bel., 2019: 16). 2024 yılında belediyenin yayınladığı performans programına göre kalite yönetim sistemlerine yönelik bilinçlendirme çalışması yapılacağı, şeffaf ve akıllı yöntemlerle planlama kalitesinin arttırılacak, belediyenin bütün birimlerinde ve hizmetlerde kalitenin arttırılacağı belirtilmiştir (Antalya.bel. 2024). Kalite Yönetim Kurulu'nun varlığı ve yönetmelikle bunun desteklenerek eylem iş ve faaliyetlerin buna uygun olarak yapılması ve TKY kapsamına uygun amaçların belirlenmesi en gerekli adımlardan biridir. Zamanla ve kademeli şekilde kurumların TKY kültürünü benimseyerek yönetim yapılarına yerleştirmesi; uzun vadede istenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırarak hizmetlerde etkinliği verimliliği ve kaliteyi sağlayacaktır.

Aydın (2013) yaptığı araştırmada, Şişli Belediyesi 2004 yılında kalite çalışmalarına başlamış 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre getirilen düzenlemelere yönelik kaliteli, verimli, etkinlik ve kalite odaklı yönetim yaklaşımını benimsemeye çalışmış yine bu bağlamda ISO-9001, ISO 14001:2004, ISO 100002 kalite belgelerini edinmiş, performans ve stratejik planlama, insan kaynaklarını ve fiziki kaynakları bütünleşik olarak uygulayan "Entegre Yönetim Sistemi"ni uygulamaya koymuştur. Belediye

başkanlığı, bu sistemin kontrolünü belirli aralıklarla denetlenmesini sağlamış, sistemde kullanılacak bilgilerin güvenliği ön planda tutulmuştur. Ayrıca ISO 9001:2008 kalite belgesi ile yönetim sistemi onaylanmış ISO 10002:2004 Şikayet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti ve Çevre Yönetimi Sistemi sağlayan ISO 14001:2004 belgeleri ile oluşturulmuş faaliyetler bulunmaktadır (Aydın, 2013).

Şişli Belediyesi'nde kurulan Entegre Yönetim Sistemi, bugün de kullanılmaya devam etmektedir. Belediyenin sunduğu hizmetler; ISO – 9001: 2015, ISO – 14001:2015, ISO – 10002:2014, OHSAS 18001:2007 ve ISO – 27001:2013 standartları çerçevesinde EYS ile sürdürülmekte ve bu sistemle birlikte bütün sistem prosedürleri, süreçler, planlar, görev tanımları ve talimatlarla uyumlu şekilde çalışmaktadır (Sisli.bel, 2024). Toplam Kalite Yönetimi, sadece süreçlere uyum sağlanması açısından alınması gereken belgeleri değil; bütün unsurlarıyla ve ilkeleriyle bir kurumda zamanla uygulanması gereken ve bu bağlamda düzenlemeler yapıldığında ve gerekli eğitimler verilip kurumun bir kültürü haline geldiğinde ancak tam anlamıyla etkisini gösterecek olan bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Nalbant (2014) yaptığı araştırmada, Üsküdar Belediyesi 2000 yılında TKY uygulamalarına başlamak üzere çalışmış fakat TKY'e dair ilk belgesini 2003 yılında alabilmiştir. Şehrin konumu, kent bilgi sisteminin kurulmuş olması ve insan odaklı halkla ilişkiler anlayışının varlığı TKY uygulamaları için önemli bir avantaj olarak kabul edilmiştir. İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından 2012 yılında "en iyi uygulama" olarak Üsküdar Belediyesi Süper Hizmet Birimi seçilmiş ve WEGO World e-Government Organization (Uluslar Arası Yerel Yönetimler Platformu'nun) düzenlediği yarışmada da "üstün e-devlet ödülünü" almıştır. Fakat tam bir TKY'e geçiş için Üsküdar Belediyesi'nin istenilen durumda olmadığı tespit edilmiştir. Kalite Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanmasının on yılı aşması ve bu süreçte de belediye yönetiminin sürekli olarak değişmesi TKY'e geçişi zorlaştırdığı, yönetim yapısında değişime karşı bir direnç olduğu, değişim sürecine katılanların ise bu konuda istekli olmadıkları da tespit edilen diğer hususlardır (Nalbant, 2014). TKY uygulamalarının sürekliliği herhangi bir kişi ya da gruba bağlanmamalıdır. Kurumun yönetim yapısına uygulanan TKY, kurumun bütününe yayılmalı ve sonrasında gelen yönetimler de aynı şekilde sürekli gelişimi ilke edinerek bunu devam ettirmelidir. Yönetim kurulları değişen fakat TKY uygulamaları artarak ve gelişerek devam eden özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da yönetim değişse de TKY anlayışı kuruma yayılmalı ve geliştirilerek sürdürülmelidir.

Dur ve Akyüz (2018) yaptıkları araştırmada, Gerede Belediyesi TKY kapsamında personelin olumsuz algılarının az olduğu, hizmet kalitesinin ve TKY uygulamalarının artırılmasına personelin istekli olduğu tespit edilmiş, çalışan-müşteri-vatandaş memnuniyetinin önemsendiği, vizyonun ve misyonun dinamik bir süreç olarak sürekli geliştiği, hizmet üretiminde etkinliğin, verimliliğin, hızın ve kalitenin önemsendiği, raporlamaya önem verildiği, maddi olmasa da ödüllendirme olarak takdirin kullanıldığı, etkin ve verimli koordinasyonun ve kuruma aidiyetin sağlanmasının hedeflendiği bir yönetim yapısı kurulması oluşturulmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir. Bu çabalar TKY için önemli adımları ifade etse de, bunların yanında TKY yaklaşımının tamamen uygulanmasını zorlaştıran unsurlar da bulunmaktadır. Çeşitli yaş grupları, değişime olan direnç, ücret çeşitliliği, başarıya dönük ödüllendirmenin maddi olmaması, üst yönetim desteğinin eksikliği, dikey bir hiyerarşik yapı, görevler, yetkiler ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde belirlenmemesi, sıfır hata anlayışına gereken hassasiyetin gösterilmemesi, kurum içi eğitimin eksikliği ve sürekli iyileştirmenin desteklenmemesi, birimler arası koordinasyon eksikliği, Benchmarking

(kıyaslama) uygulanmaması ve alınana kararlara tam katılımın olmaması, belediyede TKY'nin uygulanmasını olumsuz yönde etkileyen sebepler arasında gösterilmiştir (Dur ve Akyüz, 2018).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının en önemli unsurlarının uygulanmaması, kurumlar için olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. Kamu kurumları hedefledikleri, hizmet kalitesinin artırılması; etkin, verimli ve nitelikli yönetim yapılarının oluşturulması için üst yönetimin desteği ile harekete geçilmeli, süreçlere bütün personelin tam katılımı sağlanarak kurum içi eğitimler verilmeli ve sürekli iyileştirme ve geliştirme anlayışı yerleştirilmelidir.

Güven (2021) yaptığı araştırmada, Mersin Gençlik Spor ve İl Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi'ne dair hizmetlerde kalitenin artırılmasına ve vatandaş-müşteri memnuniyetine yönelik ilginin arttığı gözlemlenmiş, spor alanında yapılan araştırma sayısının arttığı ve bu alana yönelik yapılan çeşitli faaliyetlerin de aynı oranda arttığı tespit edilmiştir. TKY'nin; kurumu daha etkili, verimli, nitelikli bir yapıya dönüştürmesi için; hizmet içi eğitimler daha sık verilmeli, yöneticiler personellere yönelik faydalı davranışlarda bulunmalı, "ben" değil "biz" duygusuna sahip ekip ruhu aşılmalı, kurumun misyonu ve vizyonu üst yönetimden alt personele kadar herkese benimsetilmeli, personel sürece sık dahil edilerek görüşleri alınmalı, üst kademedeki yöneticiler TKY konusunda liderlik etmelidir (Güven, 2021). TKY anlayışına dair spor alanında da etkin ve verimli faaliyetlerin düzenlenmesi TKY'nin sadece belirli bir alana mahsus bir yönetim yaklaşımı değil, hizmet sunulan bütün alanlarda kullanılabilen ve bir kültür haline getirildiği takdirde kendi kendini geliştirerek devam eden anlayış olacağına göstergesidir.

Safran (2022) yaptığı araştırmada Kastamonu Belediyesi'nde gerçekleştirilen TKY uygulamalarını incelemiştir. Tespit ettiği bulgulara göre performans ve kaliteye dair standartların güvence altına alınması ve rekabet ortamının oluşturulması kar odaklı faaliyet gösteren ve bunu maksimize etmek isteyen özel sektör kuruluşları için daha ön plandayken; kamu hizmetlerinin sunumunu gerçekleştiren kamu kurumları açısından, etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulması, sunulan hizmetlerin daha nitelikli ve kaliteli olması ve kurum içinde çalışan personelin devamlılığı daha ön plandadır. Bu bağlamda Kastamonu Belediyesi'nde;

- Personellerin daha fazla ekip çalışmasına özen göstermesi,
- Üst kademe yönetimin, personele TKY anlayışının kazandırılmasında daha fazla liderlik etmesi,
- Personelin kalite iyileştirme çalışmalarına gösterdikleri gayretten dolayı ödül sisteminin getirilmesi,
- Üst kademe yönetimin kaliteye yönelik çalışmalara daha fazla vakit ayırması gerektiği,
- Üst kademe yöneticilerin, personelin desteklenmesi için etkin bir ödül mekanizması oluşturması gerekmektedir (Safran, 2022).

Kamu kurumlarının halkı müşteri olarak değil vatandaş olarak görmesi ve özel sektöre oranla kar amacı gütmemesi TKY'nin farklı boyutlarla ve farklı uygulamalarla bu kurumlarda uygulanmasını gerektirmektedir. Ancak gerek sunulan hizmetin gerekse yönetim yapısının; etkili, hızlı, nitelikli, verimli, kaliteli ve ekonomik olması TKY yönetim yaklaşımı ile mümkün olmakta ve yine bu yaklaşım sayesinde bu unsurlar sürdürülebilir kılınmaktadır.

Bulgular ve Öneriler

Kamu kurumlarının gerek mahalli idari birimleri gerekse merkezi idarenin taşra teşkilatı birimleri açısından Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına dair yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak kurumlarının 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve sonrasındaki süreçte TKY çalışmalarına başladıkları fakat istikrarlı bir şekilde sürdüremedikleri tespit edilmiştir. Kamu kurumlarında değişime karşı olan direnç, personeller arasındaki yaş farklı ve çeşitliliği, geleneksel yönetim anlayışının etkisini sürdürmesi, TKY'nin ilkelerin kısmen uygulanması, kurum içi eğitimlerin yeterli düzeyde verilmemesi, personele TKY bilincinin kazandırılmaması, kamu kurumlarında istenilen TKY bilincinin oluşmasını geciktirmiştir. Bunun sonucunda da kalitenin, sadece birtakım denetimlerin sonucunda elde edilen belgeler ile sınırlı kalmasına neden olmuştur.

TKY dinamik bir süreçtir ve hızlı bir şekilde uygulama konulmaya çalışılmasından ziyade daha kademeli ve sağlam adımlarla uygulanması ve sürekli çağın gereklerine uyumlandırılması gerekmektedir. Hızlı ve plansız bir şekilde bu yönetim anlayışına geçiş ve ilerlemeleri takip edememek, sürecin başarılı olmasını olumsuz etkileyecektir. TKY'nin başarılı sonuçlar vermesi için üst yönetimin bu sürece dair etkin bir liderlik yürütmeli, birimler arası koordinasyon ve sağlıklı iletişimin olmalı, insan odaklı olunmalı, yönetimde şeffaflık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme ve geliştirme, değişime ayak uydurma, hatayı düzelten değil hatayı önleyen yasal-yönetimsel düzenlemeler ve süreçlere tam katılım sağlanmalıdır. Bu unsurların, sadece birkaçının uygulanması etkin, verimli ve nitelikli bir yönetim yapısını oluşturmaya yeterli olmayacağından; istenilen sonuçların alınması için bütün unsurların birlikte uygulanması büyük önem arz etmektedir. Kamu kurumlarının stratejik planlarında, vizyon ve misyonlarında kendisine yer bulan TKY, hizmetlerin etkili, verimli, nitelikli, hızlı, ekonomik ve kaliteli bir şekilde gerçekleşmesi açısından kamu kurumlarının günümüzde sıklıkla uygulamaya çalıştığı ve birtakım başarılı sonuçlar almaya başladığı, kurum kültürü haline getirmeye çalıştığı bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Doğru şekilde uygulandığı ve herkes tarafından benimsendiği takdirde TKY, kamu kurumlarının içerisinde bulunduğu birçok sıkıntıyı aşmak ve yönetimdeki ya da hizmetlerdeki aksaklıkları çözmek için son derece faydalı olacaktır.

Sonuç

Bilgi iletişim ve teknolojilerinin durmaksızın geliştiği ve gerek özel gerekse kamu kurumlarının bunlara uyum sağlamak için kendi alanlarında rekabet içerisine girdiği bilgi çağında ve küreselleşen dünyada; vatandaşların beklentileri yükselmiş, ihtiyaçları da çeşitlenerek artış göstermeye başlamıştır.

Topluma kamu hizmetlerini sunan kamu kurumlarının yönetimindeki TKY uygulamaları; özel sektördeki TKY uygulamaları örnek alınarak, “Kamu İşletmeciliği” bağlamında müşteri ve vatandaş memnuniyeti odaklı, sürekli olarak geliştirilen, rekabetçi, üretken ve aynı zamanda karlılığı da hedefleyen bir süreç olarak gerçekleştirilmelidir.

Güçlü bir Türkiye için güçlü bir kamu yönetimi; TKY anlayışlı bir yaklaşımla ve güncel kalite değerlendirmeli bir bakış açısıyla ve stratejik yönetimle desteklendiği takdirde sağlanabilir. Son söz olarak, kamu kurumları yönetimindeki TKY uygulamaları, özel sektördeki TKY uygulamalarına yaklaştırıldığında kurumsal bir başarı yakalanabilir. Bu da sonuç olarak “Toplam Kalite” biçiminde yansıtacaktır.

Kaynakça

- Ağın, K. (2020). Yönetimlerde Kaizen Felsefesi. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 67-75.
- Aktan, C. C. (2000). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: 2-Stratejik Yönetim*. TÜGİAD.
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Yönetim ve Organizasyon Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Antalya Büyükşehir Belediyesi (2019). Yazı İşleri ve Kararlar Dairesi Başkanlığı Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. Erişim: 15 Mayıs 2024. https://www.antalya.bel.tr/Content/UserFiles/Files/Birimler_Mevzuatlar_Yeni%2FYaz%C4%B1%20%C4%B0%C5%9Fleri%20ve%20Kararlar%20Dairesi%20Ba%C5%9Fkanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20C3%87a1%C4%B1%C5%9Fma%20Usul%20ve%20Esaslar%C4%B1%20Hakk%C4%B1nda%20Y%C3%B6netmelik_.pdf
- Antalya Büyükşehir Belediyesi (2023). 2024 Performans Programı. Erişim: 15 Mayıs 2024, <https://www.antalya.bel.tr/Content/UserFiles/Files/Raporlar/2024-YILI-PERFORMANS-PROGRAMI-WEB.pdf>.
- Aydın, A. H. (2013). *Yönetim Bilimi: Fonksiyonlar-Teoriler-Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, H. (2013). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (Şişli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005(2), 196-211.
- Bayansar, R., & Özer, M. A. (2023). Türk Kamu Yönetiminin Yakın Dönem Tarihsel Gelişimi Üzerine Değerlendirmeler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 389-406.
- Bornova Belediyesi (2015). 2015-2019 Stratejik Planı. Erişim: 8 Mayıs 2024, <https://www.bornova.bel.tr/wp-content/uploads/2022/11/2015-2019-Stratejik-Plan.pdf>.
- Bornova Belediyesi (2020). 2020-2024 Stratejik Planı. Erişim: 10 Mayıs 2024, https://bornova.bel.tr/wp-content/uploads/2022/11/stratejik-plan-web_.pdf.
- Coşgun, M. (2010). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetin, C & Arslan, M.L.(2017). *Topam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2017.
- Çetintürk, EV. (2011). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Diken, A. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Dur, Z., & Akyüz, G. A. (2019). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Gerede Belediyesi Örneği. *Verimlilik Dergisi*,(4), 195-231.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Organizasyon ve Yönetim*. Bursa: Vipaş Yayın.
- Eryılmaz, B. (2006). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Eryılmaz, B. (2018). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Gencel, U. (2001). *Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon*.
- Goetsch & David L. (2000). *Quality Management : Introduction To Total Quality Management For Production, Processing, And Services*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Göçoğlu, V., & Gündüz, O. (2020). Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak. *Ekonomi İşletme Siyaset Ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 1-16.
- Gülner, Ü. (2021). Modern Yönetimin Adı: Toplam Kalite Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(19), 62-74.
- Güven, A. (2021). Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Gençlik Ve Spor İl Müdürlüğü Personelinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Mersin İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayıncılık.
- Keykalite (2019). *TSE Nedir, Ne İşe Yarar?*
<https://www.keykalite.com/tr/blog/tse-nedir-ne-ise-yarar>
- Kovancı, A. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Mergen, E. (1993). *Toplam Kalite Yönetimi*. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 25-33.
- Nalbant, F. (2014). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Üsküdar Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Orhon, Ş. (2007). *Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması: Bornova Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özer, A. (2014). Frederick Taylor'ın Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantığı İle Yeniden Okumak. *Verimlilik Dergisi*, (2), 41-72.
- Özer, MA., & Önen, SM. (2020). *POSDCORB-Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The Influence Of Total Quality Management Toward Organization Performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives And Implications. *Academy Of Management Review*, 19(3), 419-445.

- Safran, F. (2022). Yerel Yönetim Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi: Kastamonu İli Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management And Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Suğur, N. (2004). Türkiye'de Toplan Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv Ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(02).
- Şimşek, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İçinde, 18-23. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. (2002). Yönetim Ve Organizasyon. Konya.
- Taşcı, D. (2013). Kalite Yönetim Sistemleri, Açık Öğretim Yayını, Eskişehir.
- Yolcu, F. S., & Ozan, M. S. Kamu Yönetimi Paradigmalarında Yaşanan Değişimler Üzerine Bir İnceleme.
- Zaid, A. A., Arqawi, S. M., Mwais, R. M. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Impact Of Total Quality Management And Perceived Service Quality On Patient Satisfaction And Behavior İntention İn Palestinian Healthcare Organizations. *Technology Reports Of Kansai University*, 62(03), 221-232.