

BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR TARTIŞMA

Fatih YÜKSEL*

GİRİŞ

Belediyeler, belli bir yörede yaşayan insanların yerel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş tüzel kişiliklerdir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere belediyelerin hizmet sahaları belli bir yöreyle sınırlanmıştır ve o yörede yaşayan insanların tüm yerel ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür. Son yıllarda hızla artan kentleşme hareketi ile birlikte, kentlerde ihtiyaçlar ve sorunlar da aynı paralelde artış göstermiştir. Su, kanalizasyon, yol, konut, çevre kirliliği, gürültü, spor sahaları, çocuk parkları, eğlence yerleri, yeşil alan, ulaşım, işsizlik.....vb. ihtiyaç ve sorunlar bir çığ gibi büyümüştür. Bu durum karşısında belediyeler, yönetsel ve finansal açıdan yetersiz kalmışlardır. Belediyelerin, mevcut yasalardan kaynaklanan yetki ve sorumluluklarıyla bu sorunların üstesinden gelmeleri imkansız hale gelmiştir. Bu ise belediyeleri çeşitli arayışlara itmiştir. Belediyeler, yönetsel ve finansal açıdan etkin hale gelerek bu sorunların üstesinden gelebilmek için, halkın gücünden yararlanmanın yollarını aramaktadır. Çünkü bunca sorunun altından kalkmak ancak, belediyelerin halka daha çok yaklaşması, şeffaf ve demokratik bir yönetimle mümkün olabilir. Bu hedefleri gerçekleştirmek için ise belediyeler, işletme yönetiminde uygulanan, “Toplam kalite Yönetimi”, “Leanmanagement”, “Public Private Partner Ship” gibi yönetim anlayış ve modellerini yeni yeni uygulamaya çalışmaktadırlar. Biz bu makalede, bu yöntemlerden “Toplam Kalite yönetimi”ni belediyelere uyarlamaya çalıştık. Bunu yaparken belediyeleri, kar amacı gütmeyen bir örgüt olarak ele aldık.

A- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ANLAM VE FELSEFESİ

Dünyada küreselleşmeyle birlikte rekabet artmış, gümrük duvarlarıyla korunan ve dar bir alanda faaliyet gösteren organizasyonlar, uluslararası rekabetin içinde sürüklenmişler ve kızışan rekabet, organizasyonlarda kaliteyi artırırken, bir taraftanda maliyetleri aşağıya çekmeyi sağlayacak değişikliklerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu sıkı rekabet karşısında ülkeler ve organizasyonlar kendi şartlarını tekrar gözden geçirmişler, yapılarında değişiklik yapma gereğini duymuşlardır. Bu nedenle o güne kadar amaç, maksimum kar elde etmek iken, şimdi hayatta kalabilmek, en iyi olmak ve Dünya çapında bir organizasyon olmaktır. Bu amaca ulaşmak için ise, organizasyonlar, çeşitli felsefeler geliştirmişlerdir. Bunlardan birisi, kaliteyle rekabet edebilmek için, çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimidir. Bu teknik, sistematik bir yönetim yaklaşımı olarak her tip organizasyonda başarıyla uygulanır.(Özervren, 1997, s. 1-2)

* Arş.Gör.,Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kalite kontrol çalışmalarını 19.y.y. 'ın sonlarına kadar götürmek mümkündür. Ancak toplam kalite kontrol kavramını ilk kez, Genarel Electric firmasında kalite kontrol yöneticisi olarak çalışan A.B.Feignbaum, görüşlerini açıkladığı“Industrial Quality Control” dergisinde yayınlanan bir makalede kullandı, (1957). Burada kalitenin tüm örgütü ve çalışanları ilgilendirdiğini söyledi. Daha sonra, esas bu kavramı kullanarak başarılı sonuçlar elde eden japonlar oldu. 1962’de Ishikawa, Feignbaum tarafından Toyota fabrikalarında “firma çapında kalite kontrol” adını verdikleri bu anlayışı ortaya çıkardılar. ABD’de TKK anlayışının yayılması, 1970’li yıllarda japon firmalarının yarattığı panik ile başladı, bugün ise buna daha çok toplam kalite yönetimi adı verilmektedir.(Özveren, 1997, s. 46-47)

Toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlayabiliriz; “Tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla, örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturulan, günümüzün bir yönetim anlayışıdır.”(Peker, 1996, S.6, s.45) Yani çalışanların katılımı, yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesi şeklinde bir anlayıştır.

Toplam kalite yönetimi, bir taraftan maliteyi yükseltirken, diğer taraftan da maliyeti düşürür. Çünkü TKY bir örgütün tüm faaliyetlerinin kalitesini yükseltmeyi hedeflemek suretiyle, tüm aşamalarda hataları önler. Hataların önlenmesi ise; kayıpları azaltır. Yani fireler düşer, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler, kısaca örgütsel tüm hatalar ve istenmeyen durumların önüne geçilmiş olur. Bu durum ise, maliyetleri düşürmek suretiyle, beklentilerin tam olarak karşılanmasını sağlar.(Kavrakoğlu, 1998, s. 10)

Yalnız organizasyonun bu gelişmelere ayak uydurabilmesi için esnek bir örgüt yapısına sahip olması gerekmektedir. Esnek örgüt yapısı, çevrede meydana gelen değişimlere, kısa bir süre içinde uyum gösterir. Katı örgüt yapısına sahip organizasyonların ise, çevreye uymaları mümkün olmayınca rekabet edemez ve dolayısıyla TKY anlayışını da benimseyemez.

Toplam Kalite Yönetiminin klasik yönetimden bir farkı, müşteri tatminine göre kalitenin oluşturulmasına yönelik bir yaklaşım olmasıdır. Bunun sağlanabilmesi ise sağlıklı altyapıyı gerektirir. Fakat bir vücudun ayrı ayrı değil bütünsel olarak sağlıklı olması ve kendinden beklenen görevleri yerine getirmesi gerekir ve bu görevlerini yerine getirirken, eşgüdüm içinde çalışmalıdır. Çünkü TK kavramında, kalite sadece belli bir kişinin veya bir departmanın değil, herkesin işidir. Herkes kendinden sonra çalışanları, bir müşteri olarak algılayarak onların ihtiyaçlarına cevap veremeye çalışır ve işin kalitesinden sorumlu olmak suretiyle, kendi kendini kontrol ederler. Buna göre kalite, sadece belli bir personeli değil, bir organizasyonu kapsar ve “Toplam” olarak ele alınır.(Yenersoy, 1997, s. 38-39)

B- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

1- Müşteri Odaklılık

Bu İlke “kaliteyi müşteri belirler” anlayışına dayanır. Müşterinin isteklerine göre üretim yapmak, müşterinin gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayacaktır. Yani buradaki temel ölçü, üretim aşamasından sonra müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlar belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre bir üretim yapılmasıdır. “Toplam Kalite Yönetiminin bu ögesi, uygulanması en zor olan ancak, uzun dönemde en fazla yarar getirecek öğelerden biridir.”(Şirvancı, 1993, s. 13)

Toplam Kalite Yönetiminde iç ve dış müşteri kavramı kullanılır. İç müşteri, örgüt içinde çalışan personel, dış müşteri ise, örgüt çalışanları dışındaki müşterilerdir. İç müşteri tatmini dış müşteri tatmini ile pek farklılık göstermez. Dolayısıyla çalışanları müşteri gibi gören bu anlayış, üretimi, çalışanların ihtiyaçlarına göre ayarlamakta ve bu ürünlerin kalitesi çok yüksek olmaktadır. Bunun örgüt kültürü açısından büyük önemi vardır. Böylece yönetim, iç müşterilerin destek ve güvenini almak suretiyle, yönetim ve örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Dış müşterinin taleplerinin bilinmeside, TKY için büyük bir önem taşır. Dolayısıyla bu kişilerle sürekli ilişki içinde olunmalıdır.

2- Toplam Katılımcılık

Toplam Kalite Yönetiminin diğer bir temel ilkesi ise, problemin çözümünde, değişim ve gelişim sağlanmasında, çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır ve buradaki katılımdan, sadece üst yönetimde olan kişilerin değil, tüm örgüt çalışanlarının katılımı kastedilmektedir. Bu da her konuda oluşturulabilecek grup çalışmalarında, katılımın sağlanması ile mümkün olabilir.(Russ, William, 1989, s. 98) Dolayısıyla bu yoğun rekabet ortamında müşteri tatmini; ürün veya hizmetin tasarımından sunumuna kadar tüm süreçte, tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bu şekilde çalışanlar, işin yapımına katılır ve bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmeleri sağlanırsa, yaptıkları işten daha çok zevk alırlar ve işi daha kaliteli yaparlar.(Pekdemir, 1992, s. 58)

3- Sürekli Gelişme

Japonların Kaizen dedikleri sürekli gelişme ilkesi sayesinde, batı endüstrisinin sıçramalarla gelişme düşüncesi karşısında II. Dünya savaşından sonra, Japonya’da ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşlar çok sınırlı olmasına rağmen, bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir.(Kavrakoğlu, 1998, s.12). Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla sınırlı değil, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan kuruluşların büyük bir farkla üstünlük sağlamaları, TKY’nin arkasında yatan Kaizen (sürekli gelişme) olgusuna bağlıdır.(Kavrakoğlu, 1990, s. 1)

Kaizen'in temel şartı mevcut durumu yetersiz bulup daha ileri götürmektir. Daha iyi ve kaliteli sonuçlar elde edebilmek için kuruluştaki çalışma sistemi içinde yer alan süreçlerin iyileştirilmesi esasına dayanan sürekli gelişme olgusunun uygulaması, önce sorunların tesbit edilmesi ile başlar ve daha sonrada bunlar adım adım çözülür.(Kobu, Greenwead, 1991, s.12)

Bu düşünce Japonları, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirmeye, her geçen günlerinin bir öncekinden daha iyi olmasını sağlamak için, işinde evinde ve sosyal yaşamında sürekli gayret sarfetmeye itmiştir.(Yayla, 1992, s.9)

Sürekli gelişmeyi sağlamak için üç temel şartı gerçekleştirmek gerekmektedir:(Peker, 1996 S.6, s. 50)

1. Sistem kusursuz şekilde işlese bile, mevcut durumu yeterli bulmayarak, her zaman geliştirilecek bir faktör olarak görmek gerekmektedir.

2. Örgütteki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Her şeyi yapan insan olduğuna göre, en değerli kaynak odur. Alışlagelen yönetim şekillerinde insan kaynağından yeterince yararlanılamıyor. Oysa ki her çalışanı, geliştirme faaliyetine dahil etmek gereklidir.

3. Problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmalodur. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin bir çoğu, basit istatistik ve karar verme teknikleriyle çözülebilir. Sistem geliştirmek için de bu teknikler kullanılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu teknikleri, tüm çalışanlara, öğretip uygulayacak düzeyde eğitmek gerekir, bu da üst yönetimin görevidir.

Sürekli gelişme sayesinde; örgüt faaliyetlerine canlılık geliyor, tüm örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerine kitlenmeleri sağlanıyor, verimlilik artıyor, aksamalar, problemler en kısa yoldan çözülüyor. Bu özellikler örgütsel denetime de katkıda bulunuyor. Örgütsel denetiminde amacı, çalışmalarını ve çalışanları örgüt amaçları çerçevesi içinde tutmak, hata ve sapmaları önleyerek verimliliği artırmak olduğuna göre, TKY'nin sürekli gelişme ilkesiyle ilgili saydığımız bu gerekleri yerine getirmek suretiyle örgütsel denetim gerçekleşmektedir.

4- Hataları önlemeye dönük yaklaşım

TKY'nin bu ilkesi, problemler ortaya çıktıkça onları çözmek yerine, problemin ortaya çıkmasını engelleme esasına dayanır. Yani TKY anlayışında, hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak amaçtır. Çünkü sorunlar ortaya çıktıktan sonra, onların çözümleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zordur. Zira, önce problemi tesbit etmek arkasından da onlara çözüm bulmak için bir çok yol denemek gerekecektir.(Massaki, 1998, s. 228)

Toplam kalite yönetimindeki hataları önlemeye yönelik yaklaşımın altında öncelikle doğru bir planlama yatar. Yapılacak işin her yönü düşünülerek suretiyle, kapsamlı ve titiz bir planın hazırlanması, tüm hataları ortadan kaldırmasa da, büyük bir kısmını önleyecektir. Aynı zamanda, muhtemel bir hata ihtimaline karşı önceden hazırlıklı olma avantajı sağlayacaktır.(Kavrakoğlu, 1998, s. 33).

5- Önce insan

İnsan kaynaklarının kalite ve verimlilik artırma açısından önemini kavrayan Japonya, TKY'nin başarısını daha çok insana bağlamıştır ve TKY, insana yönelik yaklaşımında başarılı olmuştur. Bu ise, insanın mutluluk kaynağı teşkil etmesine bağlı olarak gelişmiştir. Bu gerçek Ishikawa'nın şu sözlerinde kendini bulur; İnsanı keşfetmek başarılı kılar, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır. Bu yaklaşım ise insanın önüne konan engelleri kırmış, insana göre bir yönetim anlayışını doğurmuştur. TKY, kalite çemberleri gibi araçlarla, geleneksel "en iyi, tek yol" yaklaşımını ortadan kaldırarak, en alt düzeyde çalışanlara bile yaratıcılıklarını ortaya koyma, başarılı olma, bu başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir gurubun üyesi olma ve dikkate alınma imkanı tanıyarak, sıradan insanların kendilerini gerçekleştirerek iş hayatları anlam kazanmıştır. (Yenersoy, 1997, s. 87-88)

TKY'nin başarısının ardında yatan gizil güç, işte budur. İnsana bir grupta veya örgütte ihtiyaç duyulduğu hissini vererek, olağdanüstü yeteneklerle dolu insan kaynağının büyük gücünden istifade etmektir.

6. Ölçüm ve İstatistik

Toplam kalite yönetiminin bu ilkesi, sistemin işletilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu ilkeden amaç; kişisel yorum veya hislerin karışmasını önleyerek, tarafsız verilere dayalı karar alma ve sonuç çıkarılmasını sağlamaktır.(Yıldırım, 1994, s. 43)

TKY sürekli gelişmeyi baz alır. Sürekli gelişme ise, aynı zamanda bir ölçüm işidir. Ölçme ile, ancak gelişmeyi sürdürebiliriz. Ayrıca "ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır."(Kavrakoğlu, 1998, s. 34)

Sistemik analiz yapmak, ölçüm ve istatistiklerle mümkün olurken, bu sayede sürekli geri bildirim, analiz ve denetim yapma imkanı sağlar. Ne zaman ve nerede değişiklik yapılacağı belirlenir ve değişikliğe karşılık verme duyarlılığı sağlanır.(Bozkurt, 1994, s. 15)

Buraya kadar anlatmış olduğumuz toplam kalite yönetimi, anlam ve ilkelerinden anlaşıldığı üzere, örgütsel denetimi sağlamada ve örgütsel bazda katılım konusunda, önemli bir yere sahiptir.

TKY, üretilen mal veya hizmetin kalitesinin artırılmasını sağlarken, belli hedefler belirler, planlar yapar, kalite standartları belirler. Ve uygulama sonunda standartlara ulaşıp ulaşılmadığına, varsa ulaşılamayan kısmı, ne kadarına ulaşılmadığının tespit edilmesi, klasik yönetim anlayışının bir yöntemidir. Oysa ki, TKY hatanın ikinci kez tekrarlanmasını engelleme yaklaşımından öte, esas hedefi ve felsefesi; hatanın hiç gerçekleşmemesini sağlamaktır. TKY anlayışında hatalara meydan vermemek esastır. Bu nedenle hatalar ortaya çıkmadan tespit edilerek, ortadan kaldırılır, bunu sağlamak ise üst yönetime düşer ve örgüt kültürünün yerleştirilebilmesine bağlı olarak gelişir.

Başarılı bir toplam kalitenin uygulanması, kuruluş kültüründe, farkedilir bir değişime bağlıdır. Kültürel değişim, hem kişisel hemde örgütsel olarak davranış değişikliği meydana getirmektedir. Bu, genel olarak, çalışanların işi yapma şeklini, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemlerini, müşterilerine karşı tutumlarını ve kişilerle iletişim kurma şekillerini değiştirmeleridir. Toplam kalite yönetimini başarılı kılmanın yolu ise, gerekli kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktır ve bu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmeye bağlıdır. Bahsettiğimiz örgüt kültürünü şöyle tanımlayabiliriz: Örgütte tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Bir guruba ait olmadığı için örgütün tüm bireylerine kabul ettirmek zaman alır, dolayısıyla sürekli eğitimi gerekli kılar. Bu kültürü benimsetmenin şartı, çalışanların katılımını sağlamak ve bu şekilde değişime karşı direncin üstesinden gelmektir. TKY felsefesinin örgüt kültürüne kazandırılması da böyle sağlanır.(Peker, 1996, S.6, s. 52)

Toplam kalite yönetimi anlayışı, örgütte tam anlamıyla, tüm örgüt çalışanları tarafından benimsendikten sonra, TKY ilkelerinin örgüt kültürü haline gelmesi tüm çalışanların üretime katılması ve hataların ortaya çıkmadan engellenmesi noktasında büyük katkı sağlıyor.

TKY anlayışına göre, hatalar ve hedeflerden sapmalar olmadan önce, ortaya çıkmalarının nedenleri ortadan kaldırılarak, yani bir nevi baştan koruyucu tedbirler alınarak, sıfır hata hedeflenir. Bu yönü ile TKY, her kurumda uygulanması gerekli olan etkin bir denetim sağlayan bir yönetim anlayışıdır.

C- BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Buraya kadar genel olarak TKY'nin özelliklerini ve felsefesini ortaya koymaya çalıştık. Direkt belediyelerle ilişkilendirmedik. Şimdi ise belediyelerle ilişkilendirerek konuyu işlemeye devam edelim:

Toplam kalite yönetimi, bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla bu tüm özel ve kamu kurumlarında uygulanabilir. Bu anlayışın belediyelerde uygulanması, önce yerel halkı, müşteri gibi görmeye başlar. Avrupa ülkelerinde ve demokrasinin yerleşik olduğu batı toplumlarında, son zamanlarda, vatandaş, yurttaş kelimelerinin yerine, müşteri kelimesinin kullanılması kamu yönetiminin karşısında yönetilenleri müşteri olarak görme anlayışı giderek ağırlık kazanmaktadır.(Tutum, 1995, s. 135-136)

Vatandaş, kamu örgütü tarafından bir müşteri olarak kabul edildikten sonra, özel işletmeyle kamu kurumu arasında, önemli bir fark kalmamaktadır. Müşteri anlayışının yerleşmesi, en önemli ve ilk adımdır. Bu demokrasiyi destekleyen ve geliştiren bir anlayıştır. Devlette vatandaş için vardır. Devleti oluşturanlar, vatandaşların toplamı olduğuna göre, vatandaşa hizmet onun temel amacıdır. İşte bu noktada, vatandaş, ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünün üretilmesini bekleyen bir müşteri olarak görmek, yanlış olmayacağı gibi, üstelik kamu kurumlarının vatandaşa bakış açısını değiştirecek ve demokrasiyi geliştirecektir. Bu yönüyle bakıldığında tüm kamu kurumlarında, TKY yönetiminin uygulanabileceği ve hatta uygulanması gerektiği söylenebilecektir.

Bunu kamu kurumu olan belediyelere indirgeyerek konuyu incelemeye devam edecek olursak, ortaya daha ilginç sonuçlar çıkmaktadır. Belediyeler, kamu kurumları içinde, halka en yakın yönetim birimleridir. Bu yönüyle halka daha yakın, halkla daha içiçe olduğu ve halk tarafından seçimle organları oluşturulduğu için, halkın ihtiyaçlarına daha çok kulak vermesi gereken ve hatta onların isteklerinin dışına çıkmaması gereken, yani halkın yönettiği, hedefleri, planları, üretimleri, halkın talepleri doğrultusunda şekillendiği veya şekillenmesi gereken kurumlardır.

TKY'ne göre, satılabilirin ne olduğunu anlamak için, müşterinin (yerel halkın) görünür isteklerinin yanında, gizli isteklerini de saptayabilmek gereklidir. (Daekin, Davis, Thomas, 1995, s.195) Bu ise müşteriye, yani halka yakın olmakla ilgilidir. Bu yönüyle belediyeler de, üretim yapan kurumlardır. Belediyeler hizmet üretirler. Özel işletmelerin ürettiği hizmetlerle arasındaki fark, belediyelerin kamu hizmeti üretmesidir. Kamu hizmeti, kar amacıyla yapılmaz fakat, netice itibarıyla her ikisi de bir hizmet üretir. Bu hizmetin TKY'ne göre, müşteri (halk) isteklerine göre belirlenmesi esastır. Alt yapı yetersizlikleri, dinlenme alanları, park, spor alanları, hava kirliliği, çarpık kentleşme gibi kentsel sorunları, katlanarak artmada ve belediyelenden beklenen hizmetler de aynı paralelde, hem nitelik hem de nicelik yönünden artış göstermektedir. Bu durum ise, kıt kaynaklara sahip belediyeleri güç durumda bırakmaktadır.

Bu noktada TKY anlayışına göre, belediyelerin ihtiyaç araştırması yapılmadan rasgele bir anlayışla ve yeterli bir araştırmaya dayanmadan hizmet üretmesi, zaten kıt kaynaklara sahip olan belediyeleri, daha da güç duruma düşürmektedir. O halde, kıt kaynaklarla, en gerekli ihtiyaçtan başlanarak hizmetlerin üretilmesi, yani müşteri talepleri doğrultusunda üretim yapılması, TKY'nin temelini oluşturur. Bu ise, müşteriye (halka) daha yakın olmayı ve onların ne düşündüğünü bilmeyi gerektirir. Yani burada, beklentilerimizle, bulduklarımız arasındaki farkın sıfır olması olarak tanımlayabileceğimiz tatminin sağlanması için, üretime göre ihtiyaç yaratmak yerine, ihtiyaca göre hizmet üretmek esastır. İşte TKY, bunu gerçekleştirmek için önce örgüt çalışanlarını müşteri olarak görerek, onların isteklerini de, bir ölçü olarak kabul etmiştir. Örgüt kültürüne bu anlayışı yerleştirmek suretiyle, belediyelerde yönetsel etkinlik sağlanabilir. Bu, yerel hizmet taleplerinin öğrenilmesiyle mümkün olur, böylece hizmetlerde isabet sağlanacağı için kaynaklar yerli yerinde kullanılmak suretiyle, bir nevi yeni kaynak sağlanmış gibi olacaktır.

TKY'nde müşteri odaklı olarak yapılan üretim gereği olarak, çalışanların yönetime katkısının sağlanması amaçlandığını söylemiştik. İşte, TKY'nin temeli buraya dayanır ve en önemli çıkış noktasıda budur. Bunun için belediyelerde de, çalışanları bir müşteri olarak kabul etmek gerekir. Belediyelere hep halkın, yani yönetilenlerin, örgüt çalışanları dışındakilerin yönetime katılımından söz ettik. Ancak, çalışanlardan pek bahsetmedik. Yerel yönetimler literatüründe de bu şekilde ele alınmıştır. Oysa ki, belediye örgüt çalışanları da aynı zamanda yerel halkın bir kesitidir. Örneğin; İstanbul Büyükşehir Belediyesinde yaklaşık 34.000 çalışan vardır. Bu küçük bir rakam değildir. O halde çalışanların belediyelerden beklentileri ile ilgili düşüncelerini öğrenmek, tüm yerel halkın hizmet beklentileri

hakkında fikir verecektir. Bu aynı zamanda, bir kamuoyu araştırması gibidir. Kamuoyu araştırmaları da, ana kütle içinden örnek kütle alınmak suretiyle yapılır. Bu, TKY'nin belediyelere kazandıracığı önemli bir yönetim anlayışı olacaktır.

TKY bu örgütset katılımı ise; her konuda oluşturulacak gurup çalışmaları, insani yaklaşım, örgüt kültürü gibi ilkeleri ile gerçekleştirmektedir.

TKY örgütsel katılımı gerçekleştirmek için kalite çemberleri gibi teknikler kullanılır. Bundan amaç gurupsal yani, ekip çalışmasını gerçekleştirerek örgütsel katılımı sağlamaktır. Kalite kontrol çemberleri sayesinde örgütsel katılım sağlanabiliyor, çember üyeleri yerel hizmetlerin yöntemi veya bir sorun tesbiti ve çözümünde önemli bir katılım örneği oluşturuyor. Yani bu şekilde belediyelerde de, çalışanlar tarafından bölüm veya konuya göre oluşturulacak sorun çözme ekipleri, belediyelerin örgütsel katılımını sağlamak ve aynı zamanda da belediyenin örgütsel denetimini yapacaktır.

TKY, başarısını insana dayandırmaktadır. Örgütte çalışan insanların, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaratıcı güçlerini kullanmaksızın toplam bir iyileştirme ve geliştirme mümkün değildir. İşin nasıl daha iyi yapılabileceğini en iyi, o işi yapan bilir. Dolayısıyla iyileştirme ve geliştirme, herkesin kendi işleri ile ilgili sorunların çözümüne ve bu yönde alınacak kararlara katılması ile sağlanabilir şeklindeki insani yaklaşım ilkesi, TKY'nin en önemli dayanağını oluşturuyor. İnsana, bulunduğu gurupta veya örgütte kendisine ihtiyaç duyulduğu hissini vererek, olağanüstü yeteneklerle dolu insan kaynağından istifade etmeyi amaçlayan TKY anlayışının bu ilkesi de, belediyelerde uygulanarak örgüt çalışanlarına bu yaklaşımı kazandırarak, onların desteklerine ihtiyaç duyulduğu hissi verilerek katılımları sağlanabilir. Üstelik bu katılım istekli olur. Böylece yerel hizmet üretiminin, tesbit edilmesinden üretimine kadarki tüm safhalarda, önce insan ilkesinin katkısı ile katılım imkanı sağlanabilir. Bu sayede çalışmaların motivasyonları artar ve kendilerini, o belediye örgütünde gerekli ve söz sahibi olarak görürler.

Belediye örgütünde çalışanların belediye yönetimine katılmalarının sağlanmasında, TKY'nin, insani yaklaşım ilkesi etkili olur. örgütün tüm birimlerine ve çalışanlarına kazandırılabilir. Başarılı bir TKY anlayışı, örgüt üzerinde kişisel ve örgütsel davranış değişikliğiyle başlar. Bu sayede örneğin, Belediye personelinin işi yapma biçimleri, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemleri, müşterilerine (halka) karşı tutumları ve kişilerle iletişim kurma şekilleri değişir. Bu davranış değişikliğini belediyelere kazandırmada, belediyenin tepe yöneticisine, örneğin belediye başkanına ve örgüt içindeki liderlere büyük görev düşer.

Belediyelerde, TKY anlayışını örgüt kültürüne kazandırmak için; tepe yönetiminin liderliğinde kültürel değişimin sağlanması, tüm çalışanlarca paylaşılacak amaçların, açık ve somut hale getirilmesi, tutarlı, basit ve esnek bir örgüt yapısına kavuşturulması, kişisel sorunların çözümlenmesi, hizmet kalitesinde hedeflerin belirlenmesi gerekir.

TKY'nin diğ er bir ilkesi olan "sürekli geliş me" sayesinde belediyelerin hizmet kalitesinde de, sürekli bir iyileş me görü lmesi sağ lanabilir. Bu ilkenin altında, ç alış anları yaptıkları iş e motive etme ve onları sürekli bir ş eyler geliş tirmeye zorlayarak, güç lerinden ve yeteneklerinden istifade etme düş üncesi yatar. Bu ilke, belediyelerde ç alış anları da sürekli yeniliğ e ve gelişmeye zorlayarak, onlara örgüt kültürünü benimsetir ve belediyelerin temel hedef ve misyonu, onların hedef ve misyonu haline gelir. Ç alış anların bu düş ünceyle, belediyelerin tasarımından üretilmesine kadar ki tüm süreçlere katılımı sağ lanarak, hizmet kalitesi her geç en gün daha iyiye götürü lmüş olur. Ç ünkü, hatalar azalır ve optimum hizmet üretilmesi sağ lanmış olur. Ayrıca hizmet beklentilerine de cevap verilmek suretiyle tatmin, sağ lanmış olur.

TKY'nin bir diğ er ilkesi olan "bir sonraki proses sizin müş terinizdir" yaklaşımının, belediyelere uygulamasının, belediyelerin denetlenmesini sağlamada önemli bir görevi yerine getirir. Bu ilke, iç müş teriyi tatmine ve dolayısıyla dış müş terinin tatminine yöneliktir. Ç ünkü, ç alış anların beğ enisi, aynı zamanda, dışardaki yani hizmetten yaralanacak olan vatandaşın bir kesitidir. Dolayısıyla bir ölçü dür. Belediyelerin, ürettiğ i bir hizmet tüm kademelerde planlanır, üretilir ve uygulanır. İş te bu süreç içinde, bir sonraki proses müş teri olarak kabul edilir. Örneğ in bir belediyede yol yapımıyla ilgili bir hizmet, çeş itli safhalardan geçerek üretilir ve bu safhalardan biri, kendinden sonra gelen prosesi müş teri olarak görür ve onların beğ enisine sunmuş olur. Dolayısıyla onların düş ünceleri bir önceki proses için belirleyici unsurdur. O halde eğ er hata meydana gelirse, bu hata bir sonraki süreçte hemen fark ediliyor ve hata düzeltiliyor. Aslında burada, hizmet üretim süreci sona ermeden hata tespit edilerek düzeltiliyor, bu da sonuçta hatasız, "sıfır hata" ile üretim gerçekleş tirmeye yardımcı olduğ u gibi, aynı zamanda müş teri yani halk ihtiyacı belirlemiş oluyor. Bu, belediyelerin denetimi üzerinde görü ldüğü gibi, çok önemli bir etkiye sahiptir. Böylece hatalı hizmet ortaya çı kmadan engellenmiş oluyor.

Bu ilkenin gerçekleştirilmesi aynı zamanda verimsiz ve kalitesiz ç alış maların önüne geçer. Bir ç alış ma ortamında hiç kimse, bütün içindeki rolünün farkında değ ilse, bir bölümde ç alış anlar, başka bölümde ç alış anları rakip ve düş man olarak görmesine neden olabilir ki, bu durumlarda sistemin bir bütün olarak ç alış ması beklenemez. Oysa herkes kendinden beklenen hizmeti bilir ve ona göre ç alışırsa başarılı bir hizmet ortaya konur. İş te TKY'nin, belediyelerde uygulaması, tüm örgütlerde olduğ u gibi iyi bir iletişim sağ layarak bölümcülüğ ün ve bireyselliğ in önüne geçer. TKY'nin, belediyelerde gerçekleştirilmesi için bölümler arasında bu uyumun sağ lanarak bu uyum içinde, hedefler doğ rultusunda hizmet üretilmelidir.

Toplam Kalite Yönetiminin esas amacı kaliteyi yükseltmektir. Bunu yaparken "sıfır hata"yı hedefler. Kaliteyi yükseltmek amacıyla, ç alış anların katılımı ve halkın ihtiyacına göre üretim sayesinde, ç alış anlar aynı zamanda denetim fonksiyonunda icra ederler. Belediyelerde de değ iş en bir ş ey yoktur. Ç alış anların katılımı hizmet üretilmesinin her safhasında gerçekleştirilirken, aynı zaman da bir halk denetimi de sağ lanmaktadır.

Toplam kalite yönetimi anlayışında bu, insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistem geliştirmeye mümkün hale gelir. Bütün bunları, planlayan da, uygulayan da yöneticilerdir. Eğer insan faktörü nedeniyle bazı faaliyetler aksıyor ve belli hatalar meydana geliyorsa, bunları giderecek tedbirleri almak yine yönetime düşer. Toplam kalite yönetiminin arkasındaki düşünce de, insan faktörünü geliştirmektir.

TKY ile ilgili olarak buraya kadar anlattığımız bu bilgiler ışığı altında, belediyeler üzerinde, örgütsel denetim fonksiyonu olma özellikleriyle ilgili şunlar söylenebilir:

TKY yerel yönetimler içinde özellikle belediyelerde, uygulaması daha mümkündür. Çünkü bunların, diğer belediye birimleri olan, il özel idaresi ile köylere göre daha bağımsız ve daha kurumsal bir yapısı vardır.

TKY günümüzde belediyelerin güçlendirilmesi ve özerkliğinin sağlanmasında hızlandırıcı bir etken olabilir. Çünkü TKY’nde işin görüldüğü yerde çalışanlara güvenilmesi ve çalışanların beyni ve bedeniyle katılımlarının sağlanması, örgütü ve işini benimsemesi, üretilen hizmetin iyi bir denetim sağlayarak hataları azaltması ve böylelikle çalışanların yaratıcılıklarından istifade edilmektedir.

Belediyelerin, yönetici ve karar organları, halk tarafından, kendilerine kaliteli ve ihtiyaçlarına göre hizmet üretmeleri için seçilirler. TKY, hem çalışanlara değer vermek suretiyle onları bizzat üretime katarak, hizmet şeklini ve türünü, ihtiyaçlarına göre belirleme şansı vermek suretiyle müşteri, yani halk tatminini sağlar, hem de yerel iktidarın devamlılığında olumlu etki yapar. Halktan yana, yani halkın ihtiyaçlarına göre hizmet yapan belediye veya siyasi parti iktidarda kalır ve yeniden seçilebilir. Bunun yöntemi TKY’ni uygulamaktır. Belediye başkanı gibi örgütte çalışan herkes bunu düşünebilir ve uygulayabilir. Bir belediyede, yöneticilerden çöp toplayan personele kadar herkesi yönetime katmak için belediyeyi onlara benimsetmek gerekir. Örgütlerde çalışanların barınma, sağlık, eğitim, sosyal güvence gibi ihtiyaçlarının karşılanması onları, güdülemeye yetmemektedir. Güdülenme insanın içinden gelir, bu ise ancak çalışanların, adam yerine konulmasıyla mümkün olur. Onların istediği de budur. Aksi halde bürokratik, dar kalıplı, çalışanı adam yerine koymayan, kişisel ve ailesel sorunlarıyla ilgilenmeyen, anlayışsız bir yönetim, çalışanı soğutur. Bu olumsuz durum ise, insan odaklı yönetim anlayışını ilke olarak kabul etmiş olan TKY ile ortadan kaldırılabılır. (Peker, 1996, S.2, s. 16-17)

SONUÇ

TKY gibi yeni yönetim anlayışları, günümüzde özel sektör tarafından kullanılmakta ve yeni yeni belediyeler ve kamu sektöründe uygulamaları gündeme gelmektedir. Ülkemizde, Değirmendere belediyesi gibi bir kaç belediyede, uygulama çalışmalarının yapıldığı bilinmektedir. Özellikle batı ülkelerinde halk, müşteri olarak görülmekte ve kamu sektöründe de işletmelerde uygulanan bir takım yeni yönetim tekniklerinin kullanılması eğilimi, giderek ağırlık

kazanmaktadır. Bu yönetim anlayışının yukarıda saymış olduğumuz özelliklerinden dolayı, belediyelere büyük ölçüde yönetsel etkinlik kazandırabilir. TKY örgüt çalışanlarını, yönetimin her kademesinde yönetime katarak ve hatta onların yönetimde etkili olmasını sağlamak suretiyle oto-kontrol sistemi kurmaktadır. Bir sonraki süreç, sizin müşterinizdir ilkesiyle, bir önceki prodesteki ürün bir sonraki prosese geldiğinde, aynı zamanda hizmet kalitesi denetlenmektedir. Yine halkın ihtiyaçlarına göre hizmetler üretildiği için, ihtiyaç dışı gereksiz, israf olacak hizmetler üretilmek suretiyle, kıt olan kaynakların tüketilmesi yerine, yerel kaynaklar, ihtiyaç önceliğine göre kullanılarak, verimlilik sağlanmakta ve kendi kendine denetim gerçekleşmektedir. Aynı zamanda çalışanları, yönetimde söz sahibi yapmak suretiyle, bir nevi halk katılımı sağlanmakta, bu ise, belediyelerin en çok çekindikleri denetim aracı olan halk denetimini harekete geçirmektedir.

TKY, bahsettiğimiz özelliklerinden anlaşıldığı üzere, belediyelerin özerkliklerine bir zarar vermediği gibi, destekler bir mahiyet arz etmektedir. Yerel özerkliğin temel gereği, belediyelerin, kendi organları ve yerel halk tarafından yönetilmesi ve denetlenmesidir. Belediyelerde TKY'nin uygulanması yerel özerkliğin gerçekleşmesi noktasında etkili bir araç olabilir. Çünkü TKY, yerel halkın bir kesitini oluşturan belediye çalışanlarını yönetimde söz sahibi yaparak, halkın belediyelerde karar alma sürecine katılmalarına imkan verir. Böylece ihtiyaca göre hizmet üretimi yapılmak suretiyle belediye yönetiminde etkinlik sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- BOZKURT**, Ridvan; **“Toplam Kalite Yönetim Sistemi”**, Verimlilik Dergisi, S. 4, MPM Yayını, Ankara, 1994.
- DAEKIN**, N., A. Davis, N. Thomas; **Public Welfare Services and Social Exclusion**, Loughlinstown House, Shunkill Co., Dublin, 1995.
- KAVRAKOĞLU**, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal. Der. Yayını, 4. B., İstanbul, 1998.
- _____, **“Kaizen”**, Kalite , S. 10, İstanbul, 1990.
- KOBU**, B., F. Greenwead; **Continous Improverment in a Competitive Global Economy**, Production Managament , Journal, 4. Quarter, 1991.
- MASSAKI**, İmni; **Kaizen, Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, BIRISA Birigestonel Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş., I. B., İstanbul, 1994.
- ÖZEVREN**, Mina; **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım, İstanbul, 1997.
- PEKDEMİR**, Işıl Mendeş; **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, Beta Matbaası, İstanbul, 1992.

- PEKER, Ömer;** “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite**”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C. 5, S. 6, Ankara, 1996.
- _____, “**Belediye Yönetiminde Kalite Üretimi**”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C. 5, S. 2, Ankara, 1996.
- RUSS, Johnson, O. WINCHEL William;** “**Management and Quality**”, American Society for Quality Control, Milwaukee, 1989.
- ŞİRVANCI, Mete;** “**Toplam Kalite Yönetiminin Temel Ödelleri**”, Önce Kalite, KalDer Yayını, İstanbul, 1993.
- TUTUM, Cahit;** “**Kamu Yönetiminde Yapılanma** “, Yeni Türkiye, Mayıs-Haziran 1995, Ankara, 1995.
- YAYLA, Nedret;** “**Kaizen**”, **Önce Kalite**, S. 1, İstanbul, 1992.
- YENERSOY, Gönül;** **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- YILDIRIM, Ramazan;** “**Ekonomik Kriz ve Toplam Kalite** “, Önce Kalite, S. 9, İstanbul, 1994.