

T.C

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE BOLU İZZET
BAYSAL KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTANESİNDE
HEMŞİRELERİN KALİTE ANLAYIŞINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YELİZ BOSTANCI

BOLU - 2009

T.C

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ ANA BİLİMDALİ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE BOLU İZZET
BAYSAL KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTANESİNDE
HEMŞİRELERİN KALİTE ANLAYIŞINA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Yeliz BOSTANCI

Danışman:

Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Bolu - 2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yeliz Bostancı'ya ait “ **Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Bolu İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde Hemşirelerin Kalite Anlayışına Yönelik Bir Uygulama**” adlı çalışma jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Yüksel Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

23.03.2009

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Gönül ÜLKER

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ruziye COP

Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Şule EREN

Prof. Dr. Uğur ESER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH AND THE STUDY THAT IS ABOUT NURSE'S QUALITY APPROACHMENT AT BOLU IZZET BAYSAL WOMAN BIRTH AND DISEASE OF CHILDREN HOSPITAL

BOSTANCI, Yeliz

M. A. , Department Public Management

Supervisor : Professor Dr. Gönül Ülker

February 2009, 143 Pages

The study aimed to investigate the results of Total Quality Management studies which is one the modern management techniques end due to increasing importance of quality.

At first, the related literature was searched thoroughly and information about Total Quality Management were collected. Theoretical data brought up the importance of establishing quality targets and standards, making continuous improvement, developing communication skills to have productive organization and increasing employee motivation in consideration. In the implementation phase, data were collected by surveys which was constructed by the researcher.

Key Words: Quality, Control of Quality, Total Quality Management, Internal Customer

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE BOLU İZZET BAYSAL KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTANESİNDE HEMŞİRELERİN KALİTE ANLAYIŞINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

BOSTANCI, Yeliz

Yüksek Lisans Kamu Yönetimi Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gönül Ülker

Şubat 2009, 143 Sayfa

Araştırmanın amacı, kalite kavramının ön plana çıkması süreci ile başlayan modern yönetim teknikleri arasında yer alan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sonuçlarının ne olduğunu belirlemektir.

Araştırma için öncelikle ilgili kaynaklar taranarak Toplam Kalite Yönetimi konusunda bilgi toplanmıştır. Teorik bilgiler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında, kalite, hedef ve politikalarının saptanması, sürekli gelişmenin sağlanması, verimli bir örgüt içi iletişimin geliştirilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılması konularının önemli olduğunu oraya koymuştur. Araştırmanın uygulama safhasında araştırmacı tarafından hazırlanan anketler yolu ile veriler elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Kalite Kontrol, Toplam Kalite Yönetimi, İç Müşteri

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her evresinde yapmış olduğu rehberlik ve gösterdiği anlayışı için sayın hocam Doç. Dr. Gönül Ülker' e ,

Araştırmada kullanılan anketin uygulanması sırasında yardımlarını esirgemeyen İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesi danışmanı Sevgi Bayhan'a ;

Anketi içtenlikle yanıtlayan İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesi hemşirelerine,

Araştırmanın her evresinde destek ve yardımlarını benden esirgemeyen sevgili Savaş Katbulak ve değerli kuzenim Dilay Bostancı'ya,

Bugünlere gelmemi sağlayan fedakâr anne ve babama teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	II
ÖZET.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	V
TABLOLAR DİZİNİ.....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII

BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Alt Problemler.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Sayıtlar.....	5
1.6. Sınırlılıklar.....	5
1.7. Araştırmada Kullanılan Tanımlar	5

BÖLÜM II

2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE KURAMSAL YAKLAŞIMI

2.1. Kalite Nedir?.....	9
2.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	12
2.3. Kalite Kavramının Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi.....	17
2.4. Yönetim Düşüncesinde Kalite Anlayışı.....	19
2.5. Kalite Tipleri.....	22
2.5.1. İstatistikî Kalite.....	22
2.5.2. Ticari Kalite.....	23
2.5.2.1.Tasarım Kalitesi.....	23
2.5.2.2.Uygunluk Kalitesi.....	24
2.5.2.3.Performans Kalitesi.....	24
2.5.3. Ekonomik Kalite	25
2.5.4. Sosyo-Organizasyon Kalite.....	25
2.5.5. Stratejik Kalite.....	26
2.6. Kalite Boyutları Ve Yaklaşımları.....	26
2.6.1. Önleyici Sistem Yaklaşım.....	28
2.6.2. Denetleyici Sistem Yaklaşımı.....	29
2.7. Toplam Kalite Yönetimi.....	30
2.8. Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	31
2.9. Toplam Kalite Yönetiminin İlke Ve Öğeleri.....	34
2.9.1. Müşteri Odaklılık.....	35
2.9.2. Çalışanların Tam Katılımı.....	37

2.9.3. Sürekli Gelişme.....	41
2.9.4. Üst Yönetim Desteği Ve Liderlik.....	46
2.9.5. Örgütsel Kültürün Değişimi.....	51
2.9.6. Süreçlerle Yönetim.....	54
2.9.7. Sürekli Ölçme Ve Değerlendirme.....	56
2.9.8. Tedarikçilerle İşbirliği.....	57
2.10. Toplam Kalite Yönetimi Fayda Ve Amaçları.....	57
2.11. Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olan Kişiler.....	59
2.11.1. Phill Crosby.....	59
2.11.2. Kaoru İshikawa.....	61
2.11.3. J. M. Juran.....	62
2.11.4. W. Edward Deming.....	63

BÖLÜM III

3.1. Toplam Kalite Yönetimi İle Diğer Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	66
3.2. İnsan Faktörü Ve Toplam Kalite Yönetimi.....	69
3.3. Değişim Ve Toplam Kalite Yönetimi.....	74
3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Ve Karşılaştığı Sorunlar.....	76
3.4.1. Genel Sorunlar.....	77
3.4.2. Kamu Yönetimin Niteliğinden Kaynaklanan Sorunlar.....	78
3.5. Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	80

3. 6. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Sonuçları.....	82
--	----

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM.....	85
4.1. Araştırmanın Modeli.....	85
4.2. Evren Ve Örneklem	85
4.3. Verileri Toplama Teknikleri.....	85
4.4. Verileri Çözümleme Teknikleri.....	88

BÖLÜM V

5.1. BULGULAR VE YORUM.....	90
5.1.1. Katılımcıların Kurumdaki ve Mesleklerindeki Hizmet Sürelerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	90
5.1.2. Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	91
5.1.3. İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	94
5.1.4. Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	97
5.1.5. Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	99
5.1.6. Beşinci Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	102
5.1.7. Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	104
5.1.8. Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar.....	105

5. 2. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
-------------------------------------	------------

KAYNAKÇA.....	110
----------------------	------------

EKLER

**EK I: İZZET BAYSAL KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI
HASTANESİ İŞE UYUM EĞİTİMİ FORMU**

**EK II: İZZET BAYSAL KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI
HASTANESİ ÖNLEYİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ FORMU**

**EK III: İZZET BAYSAL KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI
HASTANESİ MAVİ KOD PROSEDÜRÜ FORMU**

**EK IV: İZZET BAYSAL KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI
HASTANESİ ORYANTASYON PLANI**

EK V: ANKET UYGULAMA DİLEKÇESİ

EK VI: ANKET

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Beş Boyuta Göre Anket Sorularının Dağılımı.....87

Tablo 2: Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Yönelik Bulgular.....90

Tablo 3: Katılımcıların Meslekteki Hizmet Sürelerine Yönelik Bulgular.....91

Tablo 4: İletişimi sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları.....92

Tablo 5: Motivasyon sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları.....95

Tablo 6: Kararlara katılımı sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları.....97

Tablo 7. Hizmet içi eğitimi sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları.....100

Tablo8: Kaliteli hizmet sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları.....	102
--	------------

Tablo9: Alt boyutları ile Kurumdaki hizmet süresi Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T-Testi.....	104
---	------------

Tablo10: Alt boyutlar ile Mesleki hizmet süresi Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi.....	106
--	------------

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Kalite Kontrol ve Yönetim Bilimi Süreçlerinde Toplam Kalite Yönetimine.....	34
Şekil 2: Araştırma- Tasarım-Üretim- Satış Şeması.....	43
Şekil 3: Kalite Çevrimi –Deming Döngüsü.....	45
Şekil 4: Toplam Kalite Kültürü Aşamaları.....	53

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Dünya hızlı bir değişim ve dönüşüm içinde bulunmaktadır. Dünyada meydana gelen değişimlerden, toplumda yaşayan herkes etkilenmektedir. Toplumsal değerler yaşamı algılamada önemli bir etken olup, yaşanan değişim sürecinin insanların beklentilerinin şekillenmesinde de aktif rol oynadığı görülmektedir. Öyle ki; mevcut olan değişim dinamikleri devletlerin ve toplumların yeniden algılanmasını gerektirmiş ve bu bağlamda devletlerin ve toplumların yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Bu yeni yapılanmada devlet sadece kaynak sağlama rolünü üstlenmemiştir bunun yanında devlet, kaynakları doğru yöne yönlendirme ve etkin çalışma ile rekabet ortamı yaratma gibi rollerini de üstlenmiştir.

Günümüzde etkisi hissedilen küreselleşme olgusu, devletlerin yönetiminde farklı uygulamalara yönelmelerine neden olmuştur. Sermaye ağırlıklı üst düzey teknolojilerin kullanılmasını, ülkeler arasındaki sosyal-ekonomik, kültürel ve siyasal alandaki sınırların kalkması izlemiştir. Özellikle, dünya ekonomisinin küreselleşmesi sonucu şirketler arasında rekabet hızla artmıştır. Bu durum ağır rekabet ortamı içerisinde ayakta kalmaya çalışan şirketlerin “kalitelerini” artırma ve yönetimlerinde farklı uygulamalara yönelme gibi çabalarını gündeme getirmiştir. Üretimin ve rekabet ortamının gelişmesi, talebin artması daha “ kaliteliyi” bulmaya yönelme çabasını ortaya çıkarmıştır.

Kalite kavramı her durum ve kurum için farklı tanımlamalar gerektirmektedir. Kalite kimi zaman “ bir felsefe”, kimi zaman da “ müşteri memnuniyeti” olarak tanımlanmıştır. Aslında tanımlamaların temelinde, yapılacak

faaliyetlerden ve sunulacak hizmetlerden, insanların memnuniyetinin sağlanması yatmaktadır. Bu amaç 1980’li yılların başından itibaren “Toplam Kalite Yönetimi” olarak adlandırılmıştır. Bu kavram kalitenin tüm süreçlerde, tüm işlerde ve herkesin katılımı ile sağlanmasını ifade etmektedir.

Hizmet veya üretim sürecinin tamamında hatta üretim sonrasında da “kaliteliyi” ortaya koyabilme çabası kamu sektöründe sorunların giderilmesindeki önemli reform adımları arasında sayılmaktadır. Bu anlamda sağlık sektörü de post modern anlayışlardan olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışına kapılarını açmaktadır. Toplam kalite yönetiminin son yıllarda sağlık sektöründe önemi giderek yaygınlaşmaktadır. Sağlık sektöründe hizmetin bir bütün olarak iyileştirilmesi amacı, bu sektördeki mevcut kalite anlayışının gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu gereklilik ise sağlık sektörü ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bütünleştirilmesini beraberinde getirmektedir. Bunun nedeni ise Toplam Kalite Yönetiminin; bir kuruluştaki faaliyetleri sürekli iyileştiren, örneğin; hasta memnuniyetini esas alan, şikâyetleri en aza indiren, çağdaş ve post modern bir yönetim anlayışının ifadesi olmasıdır.

1.1. Problem

- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde uygulanmakta olan Toplam Kalite Yönetimi düzenlemelerini çalışan ve aynı zamanda iç müşteri olan hemşireler ne düzeyde algılamaktadır?

1.2. Alt Problemler

- İzzet Baysal Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinin örgüt içi iletişimi sağlamak için yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadırlar?

- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin çalışanların *motive* edilmesi için yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadırlar?
- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin çalışanların *kararlara katılımını* sağlama için yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadır?
- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin çalışanların *hizmet içi eğitime* dönük yapmış olduğu etkinlikleri, hemşireler nasıl algılamaktadırlar?
- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin kaliteli hizmet sağlamaya yönelik yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadır?
- Hemşirelerin kurumda çalışma süresine göre İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin, iletişim sağlama, çalışanları motive etme, karara katılım, hizmet içi eğitim ve kaliteli hizmet sağlamaya yönelik yapmış olduğu düzenlemelerin algılanmaları arasında fark var mıdır?
- Hemşirelerin meslekteki sürelerine göre İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin, iletişim sağlama, çalışanları motive etme, karara katılım, hizmet içi eğitim ve kaliteli hizmet sağlamaya yönelik yapmış olduğu düzenlemelerin algılanmaları arasında fark var mıdır?

1. 3. Araştırmanın Amacı

Yönetimin bilimsellik kazanmasıyla birlikte örgütün ve yönetimin ne olduğu veya ne olması gerektiği noktasında çeşitli teori ve uygulamalar ortaya konulmuştur. Önceleri kamuda geliştirilen yaklaşımlar özel sektör tarafından örnek alınırken, günümüzde özel sektörde geliştirilen yaklaşımların kamu sektörü tarafından örnek alındığı görülmektedir.

Japonya’da ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ise özel sektörde uygulanmaya başlanmasına rağmen kamu sektörü tarafından da kabul görmüş bir anlayış olmuştur. Bu temel gelişmeler doğrultusunda Japonya’da özel sektör örgütlerinde geliştirilmiş ve dünyanın birçok yerinde yaygın olarak kabul görmüş olan bu anlayışın bir kamu kurumu olan “İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde” birer iç müşteri de olan hemşireler açısından uygulama düzeyindeki başarıyı belirlemek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda “İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde” çalışan hemşirelere Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerini içeren sorular sorularak görüşleri belirlenecek ve mevcut durum tespit edilerek uygulamadaki eksikliklerin giderilmesi için çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

1. 4. Araştırmanın Önemi

Yaşanan teknolojik ve ekonomik, sosyal değişimler insan sağlığını önemli bir konu olarak dünya gündeminin ilk sırasına yerleştirmektedir. Ülkelerin de en önemli kaynaklarından birini insan unsuru oluşturmaktadır.

Kamu örgütlerinde ise yaşanan sorunların giderilebilmesi için sağlıklı işleyen bir yapı, bunun için de akılcı reformlar önemli birer gerekliliktir. Bu akılcı reformlar toplumun yapısını göz ardı etmeyen ve çağdaş yönetim anlayışının izlerini taşıyan bir niteliği de barındırmalıdır.

Tüm bu açıklamalar ışığında Toplam Kalite Yönetiminin “Türk kamu yönetimine” katacağı yenilik ve etkinliklerin sağlıklı bir toplumun oluşmasında ki önemi büyük olacaktır. Bu bağlamda da çağdaş yönetim anlayışı ve hizmet kalitesi açısından İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesine Toplam Kalite Yönetiminin katkısı büyük olacaktır. Bu araştırma örgüt içerisinde hemşireler arasında etkin iletişimin sağlanamaması, hemşirelerin motivasyon eksikliğinden kaynaklanan durumları, Hizmet İçi Eğitim, kararlara katılma ve kaliteli hizmet

uygulamalarını değerlendirerek uygulamadaki eksikliklerin giderilmesi için çözüm önerileri sunmak bakımından önemlidir.

1. 5. Sayıtlılar

Araştırmanın yürütülmesinde aşığıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir.

1) Araştırmada üzerinde çalışılan örneklem, evreni temsil edecek düzeydedir.

2) Veri toplama amacı araştırma amacına hizmet edilecek nitelikte bulunmuştur.

1. 6. Sınırlılıklar

Bu araştırmada; İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde alışan hemşirelerin görüş ve düşüncelerine müracaat edilmiş, diğer personel çalışma kapsamına alınmamıştır.

1. 7. Araştırmada Kullanan Tanımlar

Kalite

Son derece göreceli bir kavram olan kalite kavramının birçok tanımı yapılmıştır.

Kalite, önceden saptanmış hedeflere ve müşteri isteklerine uymaktır. Juran’a göre kalite, kusursuzluk anlayışının sistemli bir yaklaşımıdır. Kalite

kuramcılarında Barbara A. Spencer, kaliteyi müşteriye memnun eden ve ona haz veren bir olgu olarak tanımlamaktadır¹.

Kalite sadece mal ve hizmetlerin kalitesi değil, organizasyonda ürün ortaya çıkmasında etkili olan tüm faktörler (liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, insan kalitesi, iletişim kalitesi gibi) olarak anlaşılmalıdır. Kalite, aranan seviyede sahip olunması istenilen değerlerin bölümüdür². Araştırmada kalite çalışanların memnuniyeti olarak tanımlanmıştır.

Kalite Kontrolü

Sistemdeki hata ve eksikliklerin tespit edilerek önlenmesi için belirli aralıklarla ya da özel koşullarda kalite denetiminin gerçekleştirilmesidir³.

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi kavramının çeşitli tanımları olmakla birlikte genel olarak bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi bir yaklaşım ve bir yaşam felsefesidir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşmayı ifade etmektedir⁴.

Toplam Kalite Yönetimi, örgütsel yapıda yer alan her tüketici ve her birimin tüketici beklentilerini karşılarken en üst düzeyde özen göstermelerini sağlayan sistemli bir yaklaşımdır. Toplam Kalite yönetimi sürecinde her çalışanın mutlaka kalite sürecine dâhil olması şarttır. Ancak böyle olursa sürecin düzenli ve

¹ Çetin Kaya, Uygarlığın Koridorlarından Çağdaş Yönetime, Beta Yayınevi, İstanbul, Kasım 2002,s 21.

² Taner Sınmazçelik,” Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek”,Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 26, 1999, s 85.

³ Akyay Uygur, Ramazan Göral, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, İstanbul 2005,s 161.

⁴Nazmi Karyağdı,“Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi sistemi”, Ankara Sanayi Odası,Ankara,Mart2001,s55.

sürekli biçimde devam edebilmesi ve genel olarak iş ve ürün kalitesinin artması mümkün olabilir⁵.

Kısaca Toplam Kalite Yönetimi uzun vadede vatandaşın-müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar sağlamayı amaçlayan kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personeli katılımına dayanan bir yönetim anlayışıdır⁶.

İç Müşteri

Toplam Kalite Yönetimi içerisinde önemli kavramlardan biri olan iç müşteri, kurum içerisinde çalışan kişileri ifade etmektedir. Kuruluş içinde çalışan her kişi, başka kişi için bir mal veya hizmet üretmektedir. Her eleman (işçi-memur), kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın müşterisi olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişki zinciri sonucunda ulaşılabilecek ürün veya hizmetin kalitesi yüksek olacaktır.

Örgütte kalite herkesin işidir. Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti verebilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler.

Müşteri; bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes (her işlev) bazı girdileri kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu (çıktıyı) bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. Çalışanın, müşterilerin kim olduğunu ve kendisinden ne beklediğini bilmesi durumunda; kendinden beklenenin en iyisini yapabilir. Toplam Kalite Yönetiminin iç müşteri kavramı ile gerçekleştirmeye çalıştığı iletişim budur⁷.

⁵ Uygur,Göral,a. g. e., s 154.

⁶ Zeynep Karel, “ Gönüllü Kuruluşlarda Topyekun Kalite Yönetimi ve İsrafın Önlenmesi”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 26, 1996, s 233.

⁷ Hayrettin Özçelik, “ İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi” , Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s 35.

Kaliteyi sağlamak, nihai müşteriyi ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirme toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak örgüt içinde "birey kalitesinin" geliştirilmesi gerekmektedir⁸.

⁸ Taner Acuner, Şebnem Acuner, "İç Müşteri Memnuniyeti", TSE Standart Dergisi, Çelenk Ve Gümrük Dış Ticaret Bülteni, Sayı 7, 2006, s 32.

BÖLÜM II

2. KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

2. 1. KALİTE NEDİR?

Eski çağlardan günümüze kadar gelen süreç içerisinde, gelişmenin temelini teknolojik buluşlar ve bu buluşların insan ihtiyaçlarındaki kullanılabilirliği oluşturmuştur. Bütün bu sürecin sonrasında insanlar, standartları daha yüksek ve kaliteli bir yaşama yönelmişlerdir. Kaliteli yaşam isteği ise, evrensel bir özelliğe sahip olan yönetim bilimiyle kalite olgusunu etkileşimli bir hale getirmiştir.

Yönetim bilimi, toplumsal hayatın değişik kesimlerinin yönetilmesi sırasında beliren somut durumlara, kendi kuramsal, genel ve evrensel ilkeleri ışığında yaklaşmaktadır⁹. Bu bağlamda yönetim biliminin etkileşim halinde olduğu ve giderek popülerliğini artıran bir kavram olan kalite; bir ürün veya hizmetin özelliklerinin mevcut veya ileride gerek duyulabilecek alıcı (müşteri – vatandaş) ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini ifade etmektedir¹⁰.

Üzerinde çok yorum yapılabilecek kavramlardan birisi olan kalite, aslında her insan ve her kurum için ayrı bir tanım gerektirir, her insanın her üründen ve

⁹ Kurthan Fişek, Yönetim, Ankara Paragraf Yayınevi, 3. Basım, 2005,s 37.

¹⁰ Aziz Akgül, “ Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, Yeni Türkiye Dergisi, 26. sayı, 1999, s 37.

kurumdan beklentisi farklı olabilir. Günümüz koşullarında kalite; bir ürün ve/ya hizmetin beklentileri karşılayabilme hatta aşma kabiliyetidir¹¹.

Kalitenin örgütten örgüte farklı algılanabilmesi ve bu örgütlerin farklı hizmet ve ürünlerinden yararlanan insanların değişik beklentilerinin olması sebebiyle kalitenin yönetilmesi, alıcının (müşteri – vatandaş) umdukları ile buldukları arasındaki uçurumun kapatılmasına yönelik olmaktadır. Bu bağlamda da kalite, daimi bir iyileştirme sürecidir.

Kalitenin tanımlanmasıyla ilgili bazı temel yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan birincisi kalitenin sadece hissedilebileceği ama tanımlanamayacağı ile ilgilidir. İkinci yaklaşımda ise kalite; kullanıcı açısından tanımlanmakta ve literatürde “ kullanıma uygunluk” olarak ifade edilen ve kalitenin ona sahip olan kişinin gözünde oluşan sübjektif bir değerlendirmeye dayanan bir tanımlaması yer almaktadır¹².

Zaman içinde, örgütün kuruluş amacının eskimişliğinin fark edilmesi, pazarda ya da kamuoyunda örgütün ürettiği mal veya hizmete gereksinme duyulamaması halleri yenileştirmeler- yeniden yapılandırmaları beraberinde getirmiştir¹³. Örgütler ve insanlardaki değişimle birlikte kalite anlayışı, klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, “ yönetimin kalitesi” anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine de bağlıdır¹⁴.

Kalite, ürün ve hizmet sunum etkinliği ve aynı zamanda bu etkinliğin müşterilerce değerlendirilmesidir. Dolayısıyla kalite, kurumsal insan kaynaklarının davranışlarını ve müşterilerin beklentilerini kapsayan bütünsel bir süreçtir. Yaşanan gelişme ve değişimler bilgi toplumundaki olağanüstü gelişen teknolojik ortamda, kamu ve özel kurumları da etkilemekte ve sosyo – ekonomik yaşamın

¹¹ İsmail Şale, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları, Ankara Seçkin Yayınevi, 2. Basım, 2004,s 237.

¹² David Garvin, (Aktaran: İsmail Efil), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul Alfa Yayınevi, 4. Basım, 1999, s 6.

¹³ Ömer Peker, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, “ Yönetimi Geliştirme Yöntemleri”, TODAİE, Ankara,1995, s 201.

¹⁴ Mina Özevren, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Alfa Yayınevi, 2. Baskı 2000,s 63.

biçimlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır¹⁵. Bu açıdan bakıldığında yaşanan çağ, bireylerin gerek özel sektördeki gerekse kamu sektöründeki kurumlardan aldıkları hizmet ve ürünlerle ilgili olarak beklentilerini yükseltirken, hizmet veya ürünlerin üretim ve sunum süreçlerini de göz önüne alarak “ kaliteye” daha geniş ve değişik bir perspektiften bakmalarını sağlamaktadır.

Kaliteye yönelik olan bu değişik bakış açılarını içeren genel tanımlamaların bazıları şunlardır¹⁶;

__Kalite bir hayat felsefesidir,

__Kalite, vatandaş ile hizmet veya ürün satıcısını birleştiren toplu bir sistemdir,

__Kalite, mutlu vatandaştır.

__Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri yürütmektir¹⁷.

__Kalite, müşterilerin mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesini sağlanmasıdır¹⁸.

Yapılan tanımlamaların temelinde hizmet veya üründen yararlanacak olan bireyin memnuniyetinin sağlanması yatmaktadır. Müşteri ya da vatandaş memnuniyeti, bir ürün veya hizmetin, onlardan yararlanacakların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılaması halidir. Bütün bu anlatımların ortaya koyduğu gerçekler doğrultusunda “ kalite” , ilk etapta sadece ürün veya hizmetin niteliğini ifade ederken, zaman içerisinde anlamında genişlemeler yaşayarak, üretim veya hizmet sürecindeki uygunluğu da bünyesinde barındırır hale gelmiştir.

¹⁵ Adem Ögüt, Bilgi Çağında Yönetim, Ankara Nobel Yayın, 2001, s 194.

¹⁶ Aziz Akgül, “ Kamu Yönetiminde Kalite ve İsrafin Önlenmesi”, Yeni Türkiye Dergisi, 26. sayı, 1999, s 120.

¹⁷ Ulvi Saran, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Atlas Yayıncılık, Ankara 2004, s 48.

¹⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Beta Yayınevi, 8. Baskı, 2001, s 305.

2. 2. KALİTE KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütlerin farklı yapısal özellikleri ve sundukları ürün ve/ya hizmetteki çeşitlilik, bunun yanı sıra bireylerin örgütlerden beklentilerinin toplumsal değişimle birlikte daha da artması “ kalite” kavramı üzerinde yapılan ve yapılacak olan tanımlamaların artması sonucunu doğurur. Birçok tanımlaması yapılan “kalite” kavramına ilk olarak M.Ö. 2150 yılında yazılmış olan Hammurabi Kanunlarında, dönemin yapısına uygun bir şekilde rastlanılmaktadır. Bir inşaat ustasının ev yapımında dikkat etmesi gereken hususları açıklayan ve bu ilk şartnameye uyulmaması halinde inşaat ustasının nasıl cezalandırılacağı bu kanunlarda belirtilmektedir¹⁹.

Kaliteli ürün veya hizmet sunumuyla ilgili olarak ilkel anlamda ilk örneklerini gördüğümüz Hammurabi Kanunları dışında, kalite gelişimini Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası olarak da incelemek mümkündür.

Sanayi Devriminden önce üretim küçük atölyelerde ve az sayıda kişiler tarafından gerçekleştirilmekteydi. Üretim ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanların kalitesiyle yakından ilgilidiler. Loncalarda “ iş ahlakı” ile ilgili düzenlemeler de bulunmaktaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “ işin tümünü görebilmekte” ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi²⁰.

Günümüzde ise geçmişteki bu uygulamaların paralelinde diyebileceğimiz “iş rotasyonu” ve “ iş zenginleştirilmesi” yöntemleri bazı kurumlarca uygulanmaktadır.

Kalitenin asıl gelişimi ise 19. yy’ da Sanayi Devrimiyle başlamıştır. Sanayi Devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla, üretim şeklinde atölye üretim tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yaşanmıştır. Bu devrimle eski

¹⁹ Şale, a. g. e. , s 25.

²⁰ Özevren, a. g. e., s 11.

önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı iş gücünü teşkil etmişlerdir²¹.

Bu vasıflı iş gücü kesimi üretim sürecinin de en önemli aktörlerinden birini oluşturmuştur. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında, insanların yaşamlarını ve işlerini kolaylaştırmaya yönelik yeni icatların doğması ile “üretim “ denilen yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Çünkü iletişim ağının da devreye girmeye başlaması, üretilen ürünlerin daha fazla kişi tarafından tüketilmesi gerekliliğini beraberinde getirmektedir²².

Üretim çağının bu ilk evresinde neyin üretildiği ya da ne şekilde üretildiği çok önemli değildi. Üretiliyor ve insanlar tarafından kullanılıyor olması, müşterilerin bu ürünleri talep etmeleri için yeterliydi. Ancak zamanla üretimin artmasıyla tüketiciler daha farklı ürünlere yönelmeye ve alternatif işletmelerin ürünlerini tercih etmeye başladılar²³.

19. yy’ ın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasını sağlamıştır²⁴.

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler, üretici için zarar oluşturmuştur²⁵.

Bunun yanın sıra yaşanan Birinci Dünya Savaşının teknolojik üstünlüğünün aslında askeri bir üstünlük olduğu yönündeki açıklamalar, endüstriyel gelişmelerde hareketliliğe neden olmuştur. Bu hareketliliğe rağmen kalitenin belirli bir gurubun sorumluluğu olarak görülmesinde nitelik olarak bir farklılık yaşanmamıştır.

²¹ Özevren, a. g. e. , s 15.

²² Abdül Vardar, Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayınları, Nisan 2001, İstanbul, s133.

²³ Vardar, a. g. e. , s 133.

²⁴ Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı: İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılık, Mart 2002, İstanbul, s 16.

²⁵ İsmail Efil, “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine ulaşmada önemli bir araç İSO 9000 Kalite Güvenlik Sistemi, Alfa Yayınevi 1999, s 16.

İkinci Dünya savaşı sırasında patlamayan torpil ve bombalar, geri tepen top ve tüfekler, ateş almayan veya hedefini bulamayan mermiler, isabet almadan düşen uçaklar gibi insan hayatını tehlikeye atan savunma sanayi ürünlerinde % 100 muayene yönteminin çözüm getirmediği görülmüştür²⁶.

Askeri araçlarda beklenen sağlamlık ve dayanıklılık seri üretim için yeni kalite kontrol yöntemleri arayışlarına yol açmış ve 1930’lu yıllarda o günün tanımı ile “istatistiksel kalite kontrol yöntemleri” ortaya çıkmıştır. İstatistiksel kalite kontrol büyük başarı sağlamış ve bu nedenle uzun yıllar askeri sır olarak korunmuştur. Buna karşın kalite sağlama anlayışında bir yenilik olmamış ve kalite kontrolün belirli bir ekibin sorumluluğu olarak görülmesi değişmemiştir²⁷. Bu nedenle İkinci Dünya savaşı sonrası savunma sanayine verilen önem ve bunun sonucundaki gelişmeler red veya kabul şeklindeki ayıklama yöntemiyle yapılan kalite kontrol sistemlerini ön plana çıkarmış ve istatistiksel tekniklere önem verilmiştir.

İstatistiksel kalite kontrolünde, sanayide üretilen mamullerin belirli bir yüzdesinin örnekleme yoluyla, numune olarak alınıp kalite kontrolü yapılması ve sonuçların ana kütle için genelleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Özellikle İkinci Dünya Savaşında(savaş ekonomisine göre) acil ihtiyaçların derhal karşılanması için eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi ile istatistiksel kalite kontrol birçok sektörde kullanılmaya başlanmıştır²⁸. Örneğin 1920’li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır²⁹.

Kalite kontrolünde öncü ülkelerden İngiltere’de, daha 1935’de istatistiki kalite kontrolü kullanılmış ve İngiliz Kalite Standartları geliştirilmiştir. Japonya’ya gelince, bu ülkede daha İkinci Dünya Savaşı öncesinde İngiliz standartlarının Japoncaya çevrilmesiyle modern istatistik verilmeye başlanmışsa da, o dönemde

²⁶ Erdal Avcı, “ Teşkilatların Geliştirilmesinde Toplam Kalite”, Yeni Türkiye Dergisi, 26.Say, 1999,s 228.

²⁷ Özcan Akın, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitapevi, Bursa 2001, s 29.

²⁸ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi,14. Basım, İstanbul 2001,s 248.

²⁹ Efil, a. g. e., s 17.

önemli bir gelişme olamamış; ancak savaş sonrasında bu ülke kalite konusunda dünya lideri sayılabilecek bir konuma yükselmiştir³⁰.

İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya’da bulunan ABD silahlı kuvvetleri Sivil Haberleşme Merkezinde (CCS) ilk kez modern kalite kontrol yöntemlerini uygulamaya başlamıştır. Savaş sonrası ekonomik ve toplumsal yıkıntılara çare arayışları çerçevesinde, ABD’li Deming, Juran ve Feigenbaum’un yardımlarıyla Japonya’da hükümet, halk ve sivil toplum kuruluşlarının el ele vermesiyle topyekûn bir kalite seferberliği ilan edilmiştir³¹.

Yine İkinci Dünya Savaşı sonrası, Avrupa’da ekonominin canlanması için ihracatın geliştirilmesi ve artırılması ihtiyacı doğmuştur. İhracatın artırılması için de üretilen mal ve hizmetlerin uluslar arası kabul görmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunu sağlamanın yolu olarak da ortak standartların oluşturulması ve kabul edilmesi fikri ortaya atılmıştır³².

1950’li yılların sonlarına doğru ekonomik hayatta ciddi boyutlu değişiklikler yaşanmaya başlanmış ve bunun sonucu olarak işletmeler rekabet edebilmek için bir takım yeni üretim yöntemlerinin yollarını aramaya başlamışlardır. Ancak rekabet avantajı yakalayabilmek amacıyla işletmelerin uygulamaya koydukları bu yeni stratejiler maliyetlerin daha da artmasına sebep olmuştur³³. 1951’de Japon bilim adamları ve mühendisleri birliği (JUSE) tarafından Deming Kalite Ödülü kurulmuştur³⁴.

1957 yılında Batı Avrupalı beş ülkenin kalite uzmanlarınca Avrupa Kalite Kontrol Örgütü(AOQC) kurulmuştur. Sonraki yıllarda 25 ülkenin kalite kuruluşlarının katıldığı büyük bir Avrupa örgütüne dönüşmüştür³⁵.

1960’lı yıllardan itibaren ürün kontrolünden süreç kontrolüne dönüşen ve istatistiki teknikleri kullanan yaklaşımlarla, hammadde tedarikinden, tüketiciye satışa kadar uzanan tüm üretim sürecindeki faaliyetlerin güvence altına alınması

³⁰ Mucuk, a. g. e., s 248.

³¹ Ahmet Nohutçu vd., Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara 2003, s 236-237.

³² Şimşek (2002) , a. g. e., s 20.

³³ Vardar, a. g. e., s 134.

³⁴ Nohutçu, a. g. e., s 235.

³⁵ Şimşek (2002),a. g. e., s 21.

fikri yaygınlaşmıştır. Bu dönemde ulusal ve uluslar arası standartlar geliştirilmeye başlanarak, “ kalite güvence” ve “ kaliteyi belgelendirme” yaklaşımı imalat sanayine damgasını vurmuştur³⁶.

1962’de ise ustabaşları için Kalite Kontrol Dergisi çıkarılmaya başlanmıştır³⁷. 1979’da T. Ohno, Toyota Firmasında hammaddenin gereksinim duyulan en uygun zamanda ve miktarda temin edilmesini amaçlayan “ Tam zamanında Üretim(JIT)” sistemi uygulanmaya başlanmıştır³⁸.

1980’li yıllar batılı özel sektör örgütlerinin “ kaliteyi” keşfettikleri yıl olmuştur. Örgütler rekabete karşı koyabilmenin yolunu kalitede görerek bunun en kapsamlı uygulaması olan “toplam kaliteyi” uygulamaya başlamışlardır³⁹.

Kalitenin elde ediliş şeklinin değişmesi sonucu 1988 yılında, Avrupa Kalite Kontrol Örgütü(AOQC) adındaki “kalite kontrolü” kaldırılarak Avrupa Kalite Örgütü (EOQ) olarak faaliyetlerine devam etmektedir⁴⁰. Bu örgüt yani Avrupa Kalite Örgütü, ürün ve hizmet kalitesinde verimli, etkili gelişmeyi sağlamak amacı ile bilimsel ve teknik faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bunun yanında uluslar arası ilişkilerde yaşanan gelişmeler yani bu ilişkilerin artması durumunu 1987’de ISO tarafından ISO 9000 serisi Kalite Güvencesi Standardının yayınlanması izlemiştir.

ISO, ürün standartlarının yanında ürünü üretecek sistemlerle ilgili standart çalışmalarına da başlamış, bunun neticesinde 1994 yılında ISO 9001, 2, 3 standartları revize edilmiştir. ISO, 1996 yılında ISO 14000 Uluslar arası Çevre Yönetim standardını yayınlamıştır⁴¹. Burada ise daha çok çevre yönetiminin etkin olabilmesi için gerekli argüman ve koşulların sağlanması amacını taşımaktadır.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda bakıldığında, kalite başlangıçta daha çok istatistikî bir nitelik arz etmiştir. Bu çerçevede kalite, üretilen malların, belirlenmiş bulunan teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme ve diğer istatistik tekniklerinin kullanıldığı ve belirli kişiler tarafından

³⁶ Cemal Öktem, Uğur Ö.Gönülşen, Kamu Yönetimi Gelişimi ve Güncel Sorunları, İmaj Yayınevi, Ankara 2004, s 190.

³⁷ Nohutçu, a. g. e., s 235.

³⁸ Tamer Bolat, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul 2000, s 42.

³⁹ Muhittin Acar, Hüseyin Özgür, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Nobel Yayınları, Ankara 2004, s 332.

⁴⁰ Şimşek, a. g. e., s 21.

⁴¹ Şimşek, a. g. e., s 21.

yapıldığı bir faaliyet olarak kalmıştır⁴². Ancak daha sonra yaşanan gelişmeler, Edward Deming, Armond Feigenbaum gibi çeşitli bilim adamlarının yaptığı çalışmalar “kalite” konusunun yalnızca istatistikî nitelik taşıması durumunu değiştirmiştir.

Kalite, sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir⁴³. Kısaca tarihi süreç içerisinde “ kalite” kavramı teknik bir kavram olmaktan çıkıp artık bir “ felsefe” olarak nitelendirilmeye başlanmıştır.

KALİTE KAVRAMININ TÜRKİYE’DE Kİ GELİŞİMİ

Kalite; bir ürün veya hizmetin nitelik ve karakteristiklerinin mevcut veya ileride gerek duyulabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeterliliği ya da çok kısa bir ifade ile müşteri tatmini olarak genel bir tanıma kavuşturulabilir⁴⁴. Kalite; “ pahallı, lüks ve üstün nitelikte” bir kavram değildir. Ancak gerçek anlamda kalite, ihtiyaç ve beklentilerin karşılanabilme oranıdır. Kalite bir ürün veya hizmetin istenen özelliklere uygunluk derecesidir⁴⁵.

Asıl gelişim süreci 19. yy da başlayan kalite, ülkemizdeki gelişimini ise ihracat faaliyetlerinin başladığı tarihlerde yaşamıştır. Gümrük Birliği anlaşmaları, AB ülkeleri ile ticari ilişkilerin artması vb sebeplerin çoğalması ile birlikte birden bire yüksek rekabet ortamında hem ürün gerçekleştirme hem de kaliteyi tanıma, uygulama ve gerçekleştirme çalışmaları hızlı bir şekilde yürütülmeye başlatılmıştır⁴⁶.

Çağımızda globalleşen sanayi ve ticaret beraberinde yoğun bir rekabeti getirmiş, bu ortamda da “ Kalite” en önemli rekabet unsuru olarak ortaya çıkmıştır.

⁴²Koçel, a. g. e, s 305.

⁴³ Koçel, a. g. e., s 305- 307.

⁴⁴ Saran, a. g. e. , s 48-49

⁴⁵ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Sisteminde Kalite Yolculuğu, Ağustos 2003, s 36.

⁴⁶Şale, a.g.e, s 7.

İçinde bulunduğumuz dönemin bir diğer özelliği de müşterilerin kaliteyi bir veri olarak kabul etmesidir⁴⁷. Başka bir ifade ile müşteri satın aldığı ürünün kalitesine güvenip onun özelliklerini hiçbir şekilde kontrol etmek istememektedir. Bu durum ise bizi “Sıfır Hataya” ve “Kalite Güvence Sistemlerine” götürmektedir. Ülkemizde kalite olgusunun tanımına baktığımızda; pek çok kuruluşun da benimsediği üzere ISO 9000'deki kapsam algılanmakta, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı olarak anlaşılmaktadır⁴⁸.

Ülkemizdeki bazı kuruluşlarda görülmektedir ki, Toplam Kalite Yönetimi gibi kaliteyi daha geniş perspektifte ele alan uygulamalar yapılmakta, uluslararası pazarlarda bu uygulamalar takdir edilmektedir.

Gümrük Birliğine giriş sürecinin başlamasıyla KALDER ve Eğitim Ve Danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerde büyük, orta ve küçük ölçekte sanayi kuruluşları kalite konusunda bilgilendirilmiş ve kalite sistem belgelenmeleri önem kazanmış, şirketler kalite sistemi kurma ve var olan kalite sistemlerini geliştirme yolunda adımlar atmışlardır⁴⁹.

1980'lerin ortalarından itibaren özellikle Batı Dünyasında kaliteyi sağlamanın yolu, bir kalite güvencesi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde Türkiye’de özellikle holdingler ve büyük ölçekli işletmelerin bir kısmı kalite güvence sistemi kurarlarken, bir kısmı da Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılacak etkinliklerin içerisine girmiştir. Kuruluşların bazıları, piyasa liderliklerini perçinlemek, bazıları içinde bulundukları krizden çıkmak ve gelişmek amacıyla Toplam Kalite Yönetimini uygulamıştır⁵⁰.

Türkiye’de kaliteye duyulan ilgi, serbest ekonomiye geçilmesi ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşların, yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıkları, Türkiye’de kaliteli üretimin ortak üretim yoluyla üretilen yabancı ürünleri tanıdıkça, yerli ürünlerde de aynı özellikleri istemeye başlamışlardır. Bu gelişmeler sanayi

⁴⁷ İbrahim Kavrakoglu, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları 2, 2. Basım 1994, s 47.

⁴⁸“Neslihan Yeşilyurt, Türkiye’de Kalitenin Geldiği Nokta Nedir?, <http://www.bilesim.com.tr>, E. T :10.11.2007

⁴⁹ Şimşek , a. g. e. , s 21

⁵⁰ “ Kalitenin Seyir Defteri”, <http://www.kalder.org>, Erişim Tarihi: 10/11/2007.

sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarını sağlamıştır⁵¹.

2. 4. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNDE KALİTE ANLAYIŞI

Yönetimin bir bilim dalı haline gelmesi çeşitli aşamalarla olmuştur. Esasında yönetimin insanlığın başlangıcıyla doğduğu söylenebilir. Ancak yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılda gerçekleşmiştir.

Sanayi Devrimiyle birlikte makineleşmenin artmasıyla üretim şekli atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yaparken, mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriteri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendisini göstermesiyle birlikte kalitede düşüş görülmüştür⁵².

Kalite ile ilgili bu sorunların çözümüne yönelik olarak, Klasik Yönetim anlayışı içindeki Bilimsel Yönetim anlayışının öncülerinden olan Taylor, boş ve faydasız hareketleri, boşuna harcanan zamanı ortadan kaldırarak en çabuk ve en etkili iş yapmak için gereken yeniliklerin neler olduğunu ortaya koymuştur. Bundan dolayı Taylor, zaman ve hareket etütleriyle bir işçinin belirli bir hareketi en kolay ve en kısa zamanda yapabileceği yöntemleri bulmaya çalışmıştır⁵³.

1841 – 1925 yılları arasında yaşayan Fayol ise, üst yönetim bilimini geliştirmeye çaba sarf etmiş ve yönetime yukarıdan bakmıştır. Geliştirdiği ilkeler günümüzde planlama ve organizasyon yapıları için geniş ölçüde kullanılmaktadır. Fayol yönetim faaliyetlerinin tanımını şu şekilde kabul etmiştir; “ yönetmek demek, tahminde bulunmak, planlamak, organize etmek, emir vermek, koordine etmek ve denetlemektir”⁵⁴.

⁵¹ Şimşek , a. g. e. , s 21.

⁵² Özevren, a. g. e.,s 11.

⁵³Uygur,Göral,a. g. e., s 31.

⁵⁴ Mümin Ertürk, İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul 1995, s 12.

Bilimsel Yönetimin diğer önemli ismi Weber'in, kalite yönetimine katkıları, sistem kurma, görev, yetki ve sorumluluk dağılımının akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde olmuştur.

Weber'e göre işletmeler büyüdükçe bürokrasi de artmaktadır ve kişiler kendilerine düşen görevleri belirli standartlar dâhilinde yerine getirmelidirler. Ancak bölünen işlerle ve uzmanlaşmayla birlikte yetki ve sorumluluklar da tanımlanmış, bunun sonucunda herkes kendi işiyle uğraşır hale gelmiştir⁵⁵.

İlk aşamada olumlu sonuçlar alınmasına karşın bir süre sonrasında çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığının azalması şeklinde sorunlara neden olmuştur. Klasik yönetim yaklaşımında amaç, belirli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almak olarak belirmektedir⁵⁶. Buna karşın “kalite”, bu anlayışın tam tersine, sürekli geliştirme ve iyileştirme odaklı bir amaç taşımaktadır.

Yönetim düşüncesinin gelişim süreci içerisinde insan ilişkileri modeline bakıldığında, bu yaklaşımın 1930'lu ve 1940'lı yıllarda formüle edilmiş, 1950'li ve 1960'lı yıllarda daha ayrıntılı ele alındığı görülmektedir.

Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawtorne elektrik şirketindeki çalışmaları, “yönetimde insan faktörünün” önemini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmaya göre fiziksel şartlar ne olursa olsun, küçük grupların oluşturduğu takımlarda iş veriminin arttığı görülmüş yine manevi teşviklerin maddi teşviklerden daha önemli olduğu belirlenmiştir⁵⁷. Davranışsal (Neo-Klasik) organizasyon teorisini açıklayan bu çalışmalar bugünün Kalite Çemberlerinin temelini oluşturmaktadır.

Modern Yaklaşımın kaliteye olan bakış açısı irdelendiğinde ise; hem bilimsel yönetimden hem de insan ilişkileri yaklaşımlarından farklılık göstermektedir.

Modern Yönetim anlayışına gelinceye kadar yönetim konusundaki çalışmaların odak noktasını nasıl daha iyi bir örgüt yapısı kurulabilir, örgütün sahibi olduğu kaynaklar nasıl daha etkin bir şekilde kontrol edilip, kullanılabilir ve örgütün

⁵⁵ Özevren, a. g. e., s 13.

⁵⁶ Akın, a .g .e.,s 45.

⁵⁷ Koçel, a. g. e., s 142.

işleyişini sağlayan süreçler nasıl daha iyi gerçekleştirilebilir konuları oluşturmuştur⁵⁸.

Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıyla birlikte, örgütün çevresinden soyutlanmış bir birim olamayacağı, çevresiyle birlikte düşünülmesi gerektiği, dolayısıyla her örgüt için geçerli mutlak etkinlik standartlarının olamayacağı görüşleri ortaya çıkmıştır.

Modern yönetim kuramlarından durumsallık yaklaşımı farklı durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram ve teknik davranışlarda arar. Bu yaklaşımda örgütü bir sistem olarak ele alır. Sonuçta bir örgütün yapısı çeşitli dış çevre faktörleri ile kişi niteliği, kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve istenen amaçlar gibi iç faktörlerden etkilenmektedir⁵⁹.

Mürteza Hesenov “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Kuruluşlarında Uygulanması” adlı yüksek lisans çalışmasında yönetim modellerinin kabulü ile ilgili olarak bu sürecin karmaşık bir süreç olduğunu ve her toplumun sahip olduğu düşünce yapısıyla şekillendiğini belirtmiştir⁶⁰.

Yönetim ve organizasyon konusunda özellikle 20. yüzyılın son çeyreğindeki toplumsal değişmelere bağlı olarak, yönetim - organizasyon kavram ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almıştır.

Örgüt yapısı üzerinde uluslar arası rekabet, sınırların kaybolması, globalleşme gibi gelişmeler örgütlerin anlayışları üzerinde önemli etkileri olmuştur. Bu gelişmeler sistem yaklaşımı ile birlikte zaten kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan örgütleri ülke sınırları dışında düşünmeye zorlamıştır. Günümüzde örgütlerin sürekli yenileşme ya da canlı bir yapıya sahip olması gerekmektedir⁶¹.

Örgütler çevreye uyma, ayakta kalabilme, rekabet edebilme için organizma gibi canlılığını korumak zorundadır. Bu uluslar arası rekabette başarılı olabilmenin en önemli etkenlerinden birini ise kalite ve kaliteyi yakalayabilmek oluşturmuştur.

⁵⁸ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli İyileştirme”, TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Cilt 2, Yayın No: 262, Ankara 1995, s 51.

⁵⁹ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s 146.

⁶⁰ Mürteza Hesenov, Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Kuruluşlarında Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001, s 46.

⁶¹ Peker, a.g.m., s 52.

2.5. KALİTE TİPLERİ

Toplumsal değişimlere bağlı olarak, yönetim uygulamaları farklılaşmıştır. Haberleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve yaşanan rekabet, toplumu olduğu gibi organizasyonların, yönetim alanını, hiyerarşi ve kariyer planlaması gibi yapılarını değiştirmiştir. Bununla birlikte “kalite” daha fazla konuşulur olmuş organizasyonlar bu kavrama bilinçle yaklaşmışlardır.

Kalite, rekabetle ve müşterilerin talep ettikleri özelliklerde mamul ve hizmet sağlayarak kar edebilme yeteneğiyle yakın ilişki içerisinde. Kalite, ekonomik başarıyı getirmesinin yanı sıra, ürettiğini bilen insanların sahip olacağı kişisel doyum olarak da değerlendirilmektedir. Bu durum organizasyonların başarısında pay sahibi olmak için çabalayan, onu hedefleyen değerlere ulaştırmak için çalışan memnun ve motivasyonu yüksek bireyler yaratacaktır⁶².

Yaşanan tüm gelişmeler sonucu kalitenin çok yönlü bir fonksiyona sahip olduğu görülmektedir. Örneğin bir malın kalitesi, bir takım unsurların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu bağlamda organizasyonların ve yöneticilerin müşteri tatmini açısından dikkatlerini yoğunlaştırdıkları “ İstatistikî kalite, Ticari kalite, Ekonomik kalite, Sosyo-Organizasyon kalite, Stratejik kalite” biçiminde ifade edilen kalite tipleri bulunmaktadır.

2. 5. 1. İSTATİSTİKÎ KALİTE

Gelişen tüketici hareketleri ile birlikte teknolojiler ilerleme ve savaş sonrasının çöküntüsü II. Dünya Savaşı ertesinde yeni kalite kontrol tekniklerinin kullanımını gündeme getirmiştir. İstatistik biliminin uygulamalı hale gelmesi ile endüstri mühendisliği ve yönetim tekniklerinin gelişmesi istatistiğin kalite kontrolünde uygulanmasını arttırmıştır⁶³. Bu istatistikî kalite kontrolü ile üretim

⁶²Efil, a. g. e., s 24.

⁶³ Efil a.g.e. , s 25.

sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıklar önceden tahmin edilip buna yönelik önlemler alınması amaçlanmıştır.

2. 5. 2. TİCARİ KALİTE

Ticari kalite kavramı ise; üç temel kalite kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Bunlar, “tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve performans kalitesi” olarak belirtilmektedir.

2. 5. 2. 1. TASARIM KALİTESİ

Tasarım kalitesi müşteri araştırmaları ile başlamaktadır. Bu araştırmaların genel amacı, müşterileri tatmin edecek ürün/ hizmet kavramının belirlenmesidir. Belirlenen ürün veya hizmetin kavramı için gerekli olan spesifikasyonlar pazarlama, satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliği personelinin ortak çalışması ile hazırlanmaktadır⁶⁴.

Tasarım kalitesi, hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılmaktadır. Bir sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle – yani hedeflenmiş kaliteyle- yaratmak istemektedir⁶⁵.

Bu bağlamda tasarım kalitesi, genel olarak, “üretilen ürün veya hizmetin müşteri tarafından talep edilen niteliklere sahip olması, yani onun istek ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlanabilir”⁶⁶.

⁶⁴Şimşek, a. g. e.,s 28.

⁶⁵Coşkun Can Aktan, “ Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite”, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf. Erişim Tarihi: 13.11.2007.

⁶⁶ Şimşek, a. g. e., s 28.

2. 5. 2. 2. UYGUNLUK KALİTESİ

Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi, "ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması" şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanları ise kaliteyi; "bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi" olarak tanımlamaktadır⁶⁷. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında "uygunluk kalitesi" yani müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk, olarak da sınıflama yapmaktadırlar.

Uygunluk kalitesi, tasarım kalitesinde belirlenen spesifikasyonlara uyma düzeyidir. Tasarım kalitesi çalışmaları ile ürünlerin spesifikasyonları belirlendikten sonra, çalışmalar bu spesifikasyonların karşılanması doğrultusunda yoğunlaştırılır. Bu sayede, ürünlerin kullanım süreleri boyunca, ilk günkü performans düzeyini koruması amaçlanmaktadır⁶⁸.

2. 5. 2. 3. PERFORMANS KALİTESİ

Performans kalitesi, bir ürünün piyasada ne kadar iyi bir performans gösterdiği, yani müşteriler tarafından ne derece iyi algılandığı ve kabul edildiği konuları ile ilgilidir. Müşteri tatmini, satış analizleri, maliyet karşılaştırması gibi yaklaşımlar bu alanda kullanılmaktadır⁶⁹.

Yukarıda belirtilen çalışmaların amacı; satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin üretilen ürünleri satın almama nedenlerinin tespit edilmesidir. Performans kalitesinin yükseltilmesi için, tasarım bölümü çalışanları, müşteri tatminini etkileyen bir mal veya hizmet kavramı için,

⁶⁷ Coşkun Can Aktan, "Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite", http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf. Erişim Tarihi: 13.11.2007.

⁶⁸ Şimşek, a. g. e., s. 29.

⁶⁹ Erhan Mergen, Devlin Grant, Stanley M. Widrick, "Yükseköğretimde Kalite Yönetimi", <http://www.kalder.org.tr>, Erişim tarihi: 13.11.2007.

spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü çalışanları ile iş birliği yapmalarıdır⁷⁰.

Pazarın ihtiyaçları ile ürün veya hizmetin farklılaşmasının, kalite kaybına neden olduğu belirtilmektedir. Bu durum ise pazar sayısının artırılması ve ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına yönelik düzenlenmesi şeklinde aşılabilmektedir. Yaşanan kalite kaybı için performans kalitesi safhasında elde edilen bilgiler, tasarım ve uygunluk kalitesi safhalarında belirtilmektedir.

2. 5. 3. EKONOMİK KALİTE

Ekonomik kalite, kalitesiz üretimden kaynaklanan maliyet kayıplarını değerlendirme ile ilgilidir. Kalite ile maliyetler arasındaki ilişki değerlendirmelerde çok önem taşımaktadır ve “ kalite yüksek maliyettir” sözünün doğru olmadığı yavaş yavaş kavranmaktadır⁷¹.

2. 5. 4. SOSYO-ORGANİZASYON KALİTE

Bu kalite tipi, organizasyonlarda ki beşeri kaynaklarla ilgilidir. Kaliteye “insan” boyutu ile açıklamaktadır. Bu noktada en somut örnek olarak “kalite kontrol çemberleri” verilmektedir.

Benzer ya da aynı işi yapan gruplar olarak ifade edilen kalite çemberlerinde, gruplar kendi iş alanlarında ki sorunları tespit edip, öğrendikleri teknikler ile inceleyip çözmektedirler⁷².

Kalitenin algılanmasına yönelik olarak nasıl ki istatistikî teknikler kullanılıyorsa, ticari kalitede üretimimizin müşteriye tatmin edip etmediğine bakılıyorsa, yine üretimimizin ekonomik olup olmadığı ile ilgili değerlendirmeler

⁷⁰ Şimşek, a. g. e., s 30.

⁷¹ Efil, a. g. e., s 25.

⁷²“Kalite Çemberleri”, <http://www.kalder.org/>, Erişim Tarihi 14.11.2007.

yapılıyorsa, sosyo-organizasyonel kalite ile de kaliteye “insan” boyutu eklenmektedir⁷³. Bu bağlamda sosyo- organizasyonel kalite, kalite ile ilgili halkanın önemli bir noktasını oluşturması bakımından önem taşımaktadır.

2. 5. 5. STRATEJİK KALİTE

Bu kalite tipi ise, kalitenin organizasyonların rekabet kapasiteleri ve güçleri üzerinde etkisini açıklamaktadır.

Stratejik planlama, stratejik hedeflerin, alt hedeflerin, yıllık hedeflerin, kaynak kullanımının ve amaçları başarma yolunda alınacak olan önlemlerin dikkatli bir şekilde düzenlenmesi veya yaygın kılınmasıdır. Stratejik kalite yayılma süreci, müşteri odaklılığın, organizasyonun vizyonu, misyonu, değerleri, politikaları, uzun ve kısa süreli hedefleri ile bütünleştirmektedir⁷⁴

Yüksek ve tutarlı bir kalite düzeyine sahip, işletmelerin, karlılık, satış hâsılatı ve pazar payı gibi göstergelerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Kalite maliyetlerinin düşmesi, verimliliğinin artması, satış hacminin yükselmesi ve – koşullar uygun olduğunda- yüksek bir kar marjı ile çalışılması açılarından işletmelerin rekabet güçleri artmaktadır. Böylesine önemli etkilere sahip olan kalitenin stratejik boyutunun doğru şekilde algılanması ve üst yönetim tarafından stratejik bir silah olarak yönetilmesi gerektiği belirtilmektedir⁷⁵.

2. 6. KALİTE BOYUTLARI VE YAKLAŞIMLARI

Günümüzde teknik ve ekonomik gelişmeler üretimden tüketime kalitenin önemini artırmıştır. Geleneksel anlatımla, standartlara uygunluk olarak da ifade

⁷³ Efil , a. g. e., s 25.

⁷⁴ Süheyla Gürsözlü, “ Stratejik Kalite ve Yayılma Süreci”, http://euspk.ege.edu.tr/suheyla_gursozlu.doc. Erişim tarihi 14.11.2007.

⁷⁵ Efil, a. g. e., s 26.

edilen kalite kavramında, rekabet, hizmetin veya ürünü kullanılış amaçları, hedefler gibi özellikler de önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra kalite olarak; performans, özellikler ve güvenilirlik boyutları ile de ele alınmaktadır.

Bu kavramları kalite unsuru içinde şöyle açıklamak mümkündür⁷⁶.

Performans; ürünün işlevini yerine getirme yeteneğidir. Örnek olarak; bir televizyon için ses ve görüntü niteliği, renk ve uzak istasyonları alabilme yeteneği gibi özelliklerdir.

Özellikler; mamulün esas işlevinin dışında kalan fakat mamulün kalitesini tamamlayan karakteristiklerdir.

Güvenirlilik; malın özelliklerinin ve kalite karakteristiklerinin varlığına ve verilen süre içinde devam edeceğine olan güveni tanımlar.

Kalitenin kendiliğinden olamayacağı bu nedenle yönetilmesi gerektiği belirtilmektedir. Mal ve hizmetin kalitesinin algılanmasında yukarıda belirtilen boyutların yanı sıra “görüntü, cevap verme, yeterlilik, nezaket, ulaşabilme, iletişim, müşteriye anlama” gibi boyutlar da önem taşımaktadır.

Bu boyutları da şöyle açıklamak mümkündür⁷⁷.

Görüntü; organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin, iletişim araçlarının görüntü açısından konumudur.

Cevap verme; organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme ya da uygun hizmet verebilme durumudur.

Yeterlilik; hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesidir.

Nezaket; personelin müşterilere nazik ve saygılı davranmamasıdır.

Ulaşabilme; gerek hizmete ve gerek personele kolayca ulaşabilme durumudur.

İletişim; müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumudur.

⁷⁶ Şimşek, a. g. e., s 23.

⁷⁷ Karyağdı, a. g. e., s58.

Müşteriyi anlama; müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışmadır.

Kalite kavramı bu boyutlar çerçevesinde açıklandığı gibi yaklaşımlar çerçevesinde de açıklanmaktadır. Bu noktada da kalite,“ **önleyici yaklaşım ve denetleyici yaklaşım**” açısından açıklanmıştır.

2. 6. 1. ÖNLEYİCİ YAKLAŞIM

Günümüz küreselleşen pazar koşulları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi, kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmıştır. Yaklaşık 20 yıl önce kalite sadece ürün için telaffuz edilirken, bugün her boyutta günlük yaşantımızın bir parçası haline gelmiştir. Kalitenin bu geniş tanımı düşünüldüğünde, üretilen ürünler ve yerine getirilen hizmetlerin kalitesi, tasarımdan üretime, servisten bakım-onarıma kadar, ortaya çıkan her yeni durumdan etkilenir. Bu süreç içinde kontrol aşaması önem taşımaktadır.

Kontrol sürecindeki eylem aşaması çok önemlidir. Çünkü bu aşama toplam kalite yönetiminin “ yangını söndürmek bir işe yaramaz, önemli olan yangının bir daha olmamasını sağlamaktır”, özdeyişiyle simgelenen bir temel ilkesini hayata geçirmektir. Bu ilke “önleyici yaklaşım” gereğini ifade eden, “ hataların tekrar ortaya çıkmasına mani olamayan bir denetimin hiçbir faydası olmaz” sözleriyle açıklanabilir⁷⁸.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri noktasında, meydana gelen değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmesi ve bunları yakından takip edebilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin üretim yapacağı yerin doğru seçimi, Pazar analizinin doğru yapılması, kullanılan teknolojinin doğru seçimi, uygun beceriye sahip personel

⁷⁸ Gönül Yenersoy,Toplam Kalite Yönetimi “ Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”, Rota Yayınları, 1997, s 78-79.

seçimi gibi kavramların tamamı aslında meydana gelebilecek bir krizi önlemeye yöneliktir⁷⁹.

Yangını söndürmek, Taylor döneminin, “ iş kontrol edilir, hata varsa düzeltilir veya ayıklanır”, şeklindeki reaktif anlayışını simgelemektedir. Oysa toplam kalite yönetiminde önemli olan, kalitenin üretilmesidir. Bu nedenle hataların nedenlerini bulmak ve bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekmektedir. Bu yaklaşım ise “proaktif” bir yaklaşımdır.⁸⁰ Proaktif yaklaşım, kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, işletmenin kriz ve hatalardan zarar göresi önlenir⁸¹.

2. 6. 2. DENETLEYİCİ YAKLAŞIM

“Denetlemek”, ihtiyacı aslında insanın doğuştan kötü olduğu varsayımına dayanan X teorisine uygun bir işlev olarak açıklanmaktadır. X teorisi, Neo- kalsik yönetim teorisyenlerinden biri olan Douglas McGregor’a aittir. X teorisi şöyle ifade edilmektedir⁸². “ İnsan doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır. İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek ve yerine göre de cezalandırmak gerekir. Genellikle insan sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzar. Birey işinde özellikle güvence arar.”İdeal olarak planlar iyi yapılmışsa, çalışanların yeterli eğitimi ve gönüllü olarak iş yapma duygusunu taşımalarına zemin hazırlayan motivasyonları varsa işler, denetimsiz yürütülmelidir. Ancak olağanüstü durumlarda veya istisnai durumlarda ortaya çıkan aksilikler karşısında müdahale edilmelidir. İşte denetimin asıl maksadı bu istisnaları ortaya çıkarmak olmalıdır⁸³.

⁷⁹ Hasan Tağraf, N. Talat Arslan, “Kriz Oluşum süreci ve kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s 158.

⁸⁰ Yenersoy , a. g. e. , s 78-79.

⁸¹ Tağraf, Arslan, a. g. m., s 149.

⁸² Can Aktan, “Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, Erişim Tarihi 15.11.2007.

⁸³ Yenersoy , a. g. e. , s 78-79.

2. 7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi tanımlamasını yaparken kelimeleri tek tek ele alırsak, “ Toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise, mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygun teknik ve prensiplerdir⁸⁴. Toplam Kalite Yönetiminde hem süreç hem de beşeri unsurların temel görevi değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Diğer bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tarif edilen kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim şeklidir. Toplam Kalite Yönetimi uzun vadede müşteriyi tatmin etmeyi başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir⁸⁵.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi kalite kontrol ve standartlara uyum ötesinde bir kavramdır. Başta sadece ürünün kalitesine önem veren kalite kontrol, değişen şartlara paralel olarak kurumun tüm birim ve süreçlerinde kalitenin elde edilmesi gibi kavram ve tekniklere önem verilmiştir.

Genel olarak Toplam Kalite Yönetimini, özel veya kamu kurum ve kuruluşlarının müşterilerini memnun etmek amacıyla bir dizi yönetsel ilke, yöntem ve teknikle örgütsel süreç, kaynak, etkinlik ve ilişkileri, çalışanların da tam ve gönüllü katılımıyla sürekli iyileştirerek sundukları mal ve hizmetlerde kalite, verim ve etkinliğe ulaşmalarını sağlayan bir yönetim modeli, yaklaşımı ve felsefesi şeklinde tanımlayabiliriz⁸⁶.

⁸⁴ Özevren, a. g. e., s 7.

⁸⁵ Muhsin Halis, vd, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 2. cilt, TODAİE, Yayın no:289,2000, s 72.

⁸⁶ Nohutçu, vd, a. g. e., s 237.

2. 8. TOPLAM KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim kuramlarının gelişim süreçlerine bakıldığında her bir kuramın örgütsel bir sorunu çözmek için şekillendiğini, geliştiğini ve var olan kuramın eksik ya da yeni sorulara cevap veremeyip yetersiz kaldığı durumlarda yeni bir örgütsel modelin tasarlandığını görmekteyiz. Bu süreç içerisinde modeller tamamen bir kenara atılmadan zincirleme bir şekilde ilerlemektedir.

Bu bağlamda bakıldığında da Toplam Kalite Yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından bazılarının unsurlarını bünyesinde barındıran eklektik bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam Kalite Yönetimi Bilimsel Yönetim, insan ilişkileri ve yapısal analizin seçici bazı yönlerini içermektedir. Bazı bilim adamları da Toplam Kalite Yönetimini; organik, mekanik ve kültürel yönetim modellerinin ortak bir ürünü olarak değerlendirmektedir. Ancak Toplam Kalite Yönetimini eklektik olarak tanımlamak onun farklı unsurlarının kolaylıkla birleştirilebileceği veya transfer edilebileceği anlamına gelmemektedir. Uygulamada öncü Japon firmaların Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını geliştirip netleştirmeleri uzun yıllar süren çabaların ürünüdür⁸⁷.

Japonya’da kalite kontrolüne önem verilmeye başlanması 1945’te Amerikan işgali ile başlar. Japon muhabere sisteminde kullanılan cihazların çok hatalı olduğunu gören Amerikalılar muhabere cihazları sanayisinde kalite kontrol tekniklerinin kullanılmasında ısrar etmişler ve ilk tatbikata 1946’ da başlamışlardır. 1949’da bir kısım ilgili akademisyenler, sanayiciler ve hükümet adamları Kalite Kontrol Araştırma Grubunu (QCRG) kurmuşlardır. Japonlar 1949’dan itibaren kalite kontrolüne önem vermeye başlamışlardır ve 1950’de Japon Endüstri Standartları (JIS) damgasının mamullere vurulması için firmanın istatistik kalite kontrol sistemini uygulaması yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir⁸⁸.

⁸⁷ Muhsin Halis, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, BETA Yayınevi, Ekim 2000, s73.

⁸⁸ Yılmaz Özkan, Toplam Kalite, Sakarya Kitabevi, Mart 2005, s 10.

II. Dünya Savaşı sonrası Japonya’da bulunan ABD silahlı kuvvetleri Sivil Haberleşme Merkezinde (CCS) ilk kez modern kalite kontrol yöntemlerini uygulamaya başlamıştır. Bundan esinlenerek savaş sonrası ekonomik ve toplumsal yıkıntılara çare arayışları çerçevesinde ABD li Deming, Juran ve Feigenbaum’un yardımlarıyla Japonya’da halk, hükümet ve sivil toplum kuruluşlarının el ele vermesiyle topyekun bir kalite seferberliği ilan edilmiş; 1951 de Japon bilim adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) tarafından Deming Kalite Ödülü kurulmuştur⁸⁹.

Toplam Kalite Yönetiminin çıkış ve gelişiminde pek çok bilim adamı, araştırmacı ve uygulamacının katkısı bulunmaktadır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir⁹⁰:

Armand Feigenbaum, kalite yönetim kavramına “Toplam “ kelimesini yerleştiren ilk kişi olmuştur. 1957 yılında Toplam Kalite Kontrol adlı kitabı basılmış ve bu kitabıyla kalite kontrolünün, tasarımdan satışa kadar işletmelerin bütün alanlarına yayılmasını sağlamıştır. 1960’ta G. Taguchi “İstatistiksel Deney Tasarımı” alanında çalışmalar yapmıştır. Bu tasarım, geliştirme ve iyileştirme çabalarında kullanılan, kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenlerin, hedef, kalite parametreleri üzerindeki etkilerini belirleyen bir yöntem olarak kullanılmıştır⁹¹. 1962’de K. Ishikawa ABD de başlayan Kalite Çemberleri çalışmalarının Japonya’da uygulanmasını sağlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi’nin özellikleri incelendiği zaman yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği, yöntemi ve yaklaşımı, günümüz rekabet ortamın tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentez olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır.

Sanayi devriminin örgütlerde verim etkinlik ve engelleriyle karşılaştığı günlerde “hareket ve zaman etütleri”, iş basitleştirmesi ve rasyonelleştirmesi, uzmanlaşma ile bir işi yapmanın “en iyi tek yolu” (the one best way) bulmaya çalışan F. Taylor, H. Fayol, F & L Gilbreth’in oluşturduğu “*Bilimsel Yönetim*

⁸⁹ Nohutçu, vd, a. g. e., s 235-236.

⁹⁰ Bolat, a. g. e., s 42-43.

⁹¹ Muhittin Şimşek, Kalite Yönetimi, İkinci baskı, İstanbul, 1998,s 404.

Okulu” karşımıza çıkmaktadır. Taylor boş ve faydasız hareketleri boşuna harcanan zamanı en çabuk ve en etkili iş yapmak için gereken yeniliklerin neler olduğunu ortaya koymuştur⁹².

Bilimsel Yönetim anlayışında yönetimin görevi bütün çalışanların görevlerini teker teker ayrıntılarıyla belirlemektir. Görevler bölünüp uzmanlaşmaya gidildiğinde daha verimli olacağı anlayışı yer almaktadır. Bilimsel Yönetim anlayışında iş süreci basitleştirilir, mekanikleştirilir ve işçilerin parayla motive edildikleri varsayılır⁹³. Yönetimin her işlevinde kuralların ve standartların uygulandığı, insan unsuruna bir makine gibi bakıldığı X teorisine karşılık, E. Mayo, M. P. Follet, Mc Gregor ve Maslow gibi araştırmacıların Bilimsel Yönetimin örgütlerde insan ögesini ihmal ettikleri savıyla çalışanların güdülenmesi, tatmini ve davranışlarını inceleyerek “*İnsan İlişkileri*” yaklaşımını geliştirmişlerdir⁹⁴.

İnsan ilişkileri iş monotonluğu, görev ihmali, devir, çatışma, yanlış tutumlar ve düşük moral gibi verimi sınırlandıran değişik problemlerle ilgilenir. Çalışanlar bencil bireyler olarak değil, psiko-sosyal norm ve ihtiyaçlar tarafından yönlendirilen, grup kimliklerine ve bağlılıklara sahip kişiler olarak görülmektedir⁹⁵.

Bilimsel Yönetim anlayışı ve İnsan İlişkileri yaklaşımlarının, örgütlerin bağımlılık ve etkileşimde bulundukları bir çevreleri olduğu gerçeğini kaçırdıkları gerekçesiyle eleştirilen ve örgütlerin aynı zamanda teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal alt sistemlerin oluştuğunu savunan “*Sistem Kuramı*” ve katılım, liderlik, stratejik yönetim, personeli güçlendirme, sıfır hiyerarşi, kültür ve değerler gibi bir dizi konuya vurgu yapan ve yeni bir bakış açısı getiren “*Modern Yönetim*” kuramları ya da post-modern yaklaşımlar birikimsel ilerlemenin dönüm noktalarıdır⁹⁶.

⁹² Nuri Tortop, E. G. İsbir, B. Aykaç, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, No: 19, Ankara, 1993, s 21.

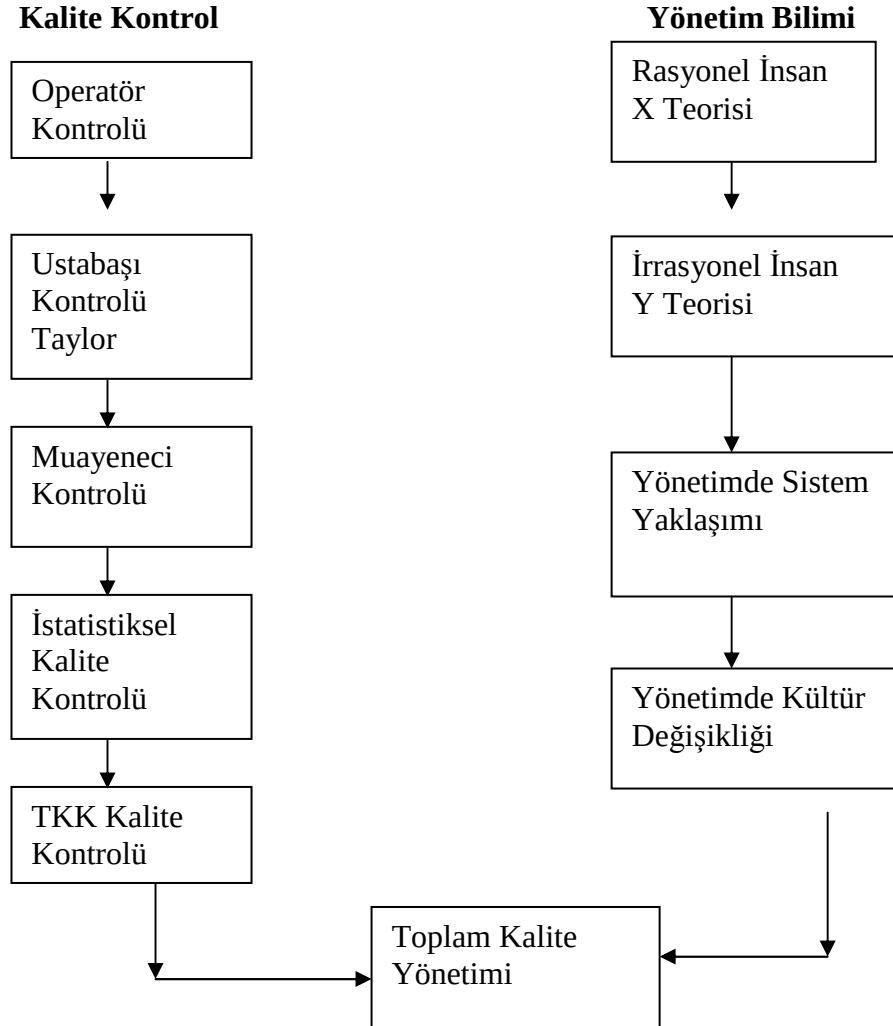
⁹³ Murat Önder, “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sayı 3, Eylül 1998, s 39.

⁹⁴ Nohutçu, vd, a. g. e., s 234.

⁹⁵ Murat Önder, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde Ampirik Bir Çalışma, Yüksek lisans Tezi, Ankara 1997, s26

⁹⁶ Nohutçu, vd, a. g. e., s 234.

Şekil 1.



Kaynak: Yenersoy, a. g. e, s 42.

2. 9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKE VE ÖĞELERİ

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin çoğu ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafında ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki Toplam Kalite Yönetimine yönelik başarılı

uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri dikkate alındığında, Toplam Kalite Yönetiminin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır⁹⁷.

2. 9. 1. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Örgütün ürettiği ya da sağladığı mal ve hizmetten yararlanan herkes müşteri sayılır ve müşterilerin beklenti, istek ve gereksinimlerine yanıt vererek memnuniyetlerini sağlamak Toplam Kalite Yönetiminin en önemli amacıdır. Yeni müşteri edinmenin maliyeti mevcut müşteriye korumanın maliyetinden daha fazladır. Bu nedenle örgütler rekabet ortamında başarılı olabilmek için müşterilerinin memnuniyetini en üst noktada tutup Toplam Kalite Yönetimi modeline göre örgütlerindeki üst kademedeki yöneticileri yerine müşterilerini koymalıdır⁹⁸. Bir organizasyonun etkinliği müşteri tatmini sağlama becerisi ile ölçülür. Müşteri tatmini işletmenin başarısının anahtarıdır. İştiklari, gördükleri ve hissettiklerinden tatmin olan müşterileri daha çoğu için geleceklerdir. Müşteriler beklentileri ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaklardır⁹⁹.

Bunun yanı sıra her bir müşteri temel ihtiyaçlarını kesinlikle belirtir ve talep ederse, tedarikçiler bu yönetimin her düzeyinde kaliteyi inşa etmek için çabalarını bu noktalara odaklayabilirler. Gelişmeler hem daha fazla istekle belirlenir ve yerine getirilirken, karışık bir yöntem de bu yolla analiz edilir¹⁰⁰.

Toplam Kalite Yönetimi müşterinin şu an için olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını tespit edip bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. Toplam Kalite Yönetimi tanımının merkezinde müşteri tatmini vardır. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde yönetim, personel ve sistemin birbirleriyle yakın etkileşimi

⁹⁷ Bolat, a. g. e., s 27.

⁹⁸ Nohutçu, vd, a. g. e., s 238.

⁹⁹ Rıdvan Bozkurt, “ Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Verimlilik Dergisi”, Milli Prodüktivite Yayınları, s4, 1994, s 11.

¹⁰⁰ Chepman & Hall, Total Quality Management, Second Edition, London, 1994,s 12.

içerisinde tüm sistem müşteri tatmininde odaklanır. Burada kullanılan müşteri kavramı ile ifade edilmek istenilen sadece müşteri değil, bunun yanı sıra kurum çalışanları da kavram içerisinde yer almaktadır¹⁰¹. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında müşteri kavramı iki açıdan ele alınır¹⁰²:

- Üretim sürecinde çalışan bütün insanlar (İç Müşteri)
- İşletmenin bitmiş ürünlerini tüketmeye / kullanmaya hazır olarak işletmenin fiziksel yapısı dışında bulunan bütün kişi ya da kurular (Dış Müşteri)

Dış müşteriler mal ve hizmetin karşılığı olarak faturayı ödeyenler, iç müşteriler ise işletme içinde birbirlerinden mal ve hizmet alanlardır. Örneğin üretim satın almanın, pazarlama üretimin müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. Çünkü her bölüm ve herkes istenilen kalitede malı üretmekle yükümlüdür. Böylece kalite halkası boyunca oluşturulan müşteri tedarikçi ilişkisi sayesinde son mamulde istenen kalite çıkacaktır¹⁰³.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında müşteri sadece örgütün sunduğu bir mal veya hizmeti satın alan herhangi özel veya tüzel bir şahıs değildir. İç müşteri (Internal Customer) kavramı arzıcı- müşteri ilişkisini karmaşık bir yapısı olarak örgüt analizinin yeni bir boyutunu göstermektedir. Sistem içinde her bir çalışanın müşterilerini tanıması önemlidir. Çünkü her iş gören, hem bir müşteri hem de bir sunucudur¹⁰⁴.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre iç veya dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için araştırma yapılması gereklidir. Araştırmalar yapılırken kalitenin müşteri isteklerine uygunluk olduğu unutulmamalıdır.

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi daha kolay olabilmektedir. Çünkü iç müşterilerle karşılıklı görüşmek ve onların görüşlerini almak mümkündür. Dış müşterilerde ise ihtiyaçların

¹⁰¹ Ahmet Yatkın, Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara Eylül 2004, s 27.

¹⁰² Sıdıka Parlak, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Ekin Kitapevi, Ankara 2004, 45.

¹⁰³ Ufuk Gencel, “Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3, 2001, s 175.

¹⁰⁴ Halis, a. g. e., s 130.

belirlenmesinde birçok yolu bulunmaktadır. Karşılıklı görüşmeler, anketler, telefon anketleri, grup tartışmaları ve müşteri şikâyetleri bunların belli başlılarıdır¹⁰⁵.

Müşteri beklenti düzeyini bir dizi faktör söz konusu olmaktadır. Bunlar arasında müşterilerin kişisel ihtiyaçları, o hizmet hakkındaki geçmişteki deneyimleri, hizmet hakkında başkalarından işittikleri şeyler, organizasyonun dış haberleşme yoluyla ulaştırdığı mesajlar sayılabilir. Hizmetten yararlanma sıklığı da önemli bir faktördür. Düzenli olarak yararlanan hizmet, seyrek olana göre daha belirgin bir beklentiye neden olmaktadır. Müşterilerin kültür düzeyleri, dünya görüşleri de aynı şekilde bu beklentilerde etkili olmaktadır¹⁰⁶.

Örgütte çalışan herkesin birbirini müşteri olarak görmesi son derece önemlidir. Bu düşünce tarzının öncelikle üst yönetimden başlayarak diğer tüm yönetim kademeleri ve çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde hatalar azalacak ve dış müşterilere de hatasız ürünler sunma olanağı yakalanabilecektir. Müşteri odaklılık anlayışının, her iki müşteri grubunun gereksinimlerinin karşılanmasını aynı önem derecesinde gördüğü göz ardı edilmemesi gereken bir unsurdur¹⁰⁷.

2. 9. 2. ÇALIŞANLARIN TAM KATILIMI

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturur. Genel olarak çalışanların katılımı ile karar ve uygulama aşamaları ile birlikte denetim ve kontrol sürecine tüm çalışanların görüş, düşünce ve fikirlerinden yararlanmak ifade edilmektedir.

Kaliteye ulaşmak ürünün veya hizmetin düşünülüp tasarlanmasına, yapılp sunulması aşamasında kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Her kurum ve kültürün kendine has bir kültürü vardır. Önemli olan kurum veya organizasyon içerisinde, yönetim anlayışından kaynaklanan farklı

¹⁰⁵ Özkan, a. g. e., s 48.

¹⁰⁶ Gültekin Yıldız, “ Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, II. Cilt, TODAİE, N 262, Ankara, 1995, s 77.

¹⁰⁷ Bolat, a. g. e. , s 29.

kültürü benimsemek değil, bu farklılığa rağmen takım ruhunun yaratılmasıdır. Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması kaliteyi artırması kadar kişilerde yüksek moral de sağlar¹⁰⁸.

Örgütte çalışan herkesin katılımını sağlamadan Toplam Kalite Yönetimi'ni gerçekleştirmek mümkün değildir. Burada temelde yatan husus, herkesin düşünme gücü olması sebebiyle, herkesin problem teşhisine ve çözümüne katkısının da olduğunun mümkün görülmesidir.

Yönetime katılımın bir önemli boyutu ise, çalışanlardan gelen baskıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, takdir edilme hissi, toplumda itibar görme gibi ihtiyaçların tam katılımın teşekkülünde ve gelişmesindeki en önemli sebeptir. Tam katılım aynı zamanda fedakârlık ve gönüllülüğü de bünyesinde içermektedir¹⁰⁹.

Çalışanların katılımının sağlanmasının birçok yolu bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi katılımı sağlamak için daha çok uygun ödüllendirme, üst yönetimin öncülüğü, takım ruhunun ve takım çalışmasının oluşturulması yaklaşımları kullanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde kalite çemberleri takım çalışması ile katılımı sağlamada en çok ulanılan ve başarı sağlayan araç olarak görülmektedir¹¹⁰.

Kalite Çemberleri; kendi aralarında kalite ve diğer sorunları saptamak, analiz etmek ve çözmek için düzenli aralıklarla gönüllü olarak bir araya gelen kişilerden oluşan takımlardır. İdeal olarak bu takım üyeleri aynı konuda çalışan yedi-sekiz kişidir¹¹¹.

Kalite çemberleri adı verilen grup çalışmaları 1962'de başlatılmıştır. Japonya'nın yetiştirdiği en önemli uzmanlarından, Toplam Kalite Kontrolünün öncülerinden ve dünyada kalite kontrol çemberlerinin babası olarak kabul edilen Dr. Ishikawa'ya göre; kalite kontrolü yapmak en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve

¹⁰⁸ Yatkın, a. g.e., s 24.

¹⁰⁹ Halis, a. g.e.,s 111.

¹¹⁰ Önder, a. g. e. , s 67.

¹¹¹ Parlak, a. g. e. , s 64.

bakımını yapmaktır. Bu amaca ulaşmak için işletmedeki üst yöneticiler dahil herkes kalite kontrolüne katılmalı ve gelişmesine yardım etmelidir¹¹².

Kalite Çemberlerinin amaçları şu şekilde özetlenebilir¹¹³:

- Kusurları azaltmak ve kaliteyi artırmak
- Daha etkin bir grup çalışması aşılama,
- İşe bağımlılığı artırma,
- Çalışanların güdülenmesini yükseltmek,
- Sorun çözücü bir kapasite oluşturmak,
- İletişim düzeltmek,
- Uyumlu yönetici-işgören ilişkileri geliştirmek,
- Kişisel gelişmeyi ve önderlik niteliklerini ilerletmek.

Kalite Kontrol Çemberleriyle oluşturulan takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için dikkat edilecek genel hususları şöyle sıralayabiliriz¹¹⁴:

- Takımlar öncelikle en azından düzenli bir toplantı geleneğine sahip olmalıdırlar.
- Takımların çalışmak isteyecekleri projeleri belirlemelerine müsaade edilmelidir.
- Takımlar öncelikle problemlerini listelemelidir ve her biri kabul edilebilir bir seviyeye ulaşmaya kadar üzerinde düzeltici çalışmalar yapılmalıdır.
- Bütün takım kararları ortak anlaşma yoluyla alınmış olmalıdır.
- Takımlar bütün kurumdaki personelin bilgilendirme ihtiyaçlarının karşılanmasında rol oynamalıdırlar.

¹¹² Mucuk, a. g. e. , s 252.

¹¹³ Cahit Tutum, Yönetimde Yeniden Yapılanma, Yeni Türkiye Dergisi, 1995/ 4, s 241-242.

¹¹⁴ Parlak, a. g. e. ,s 35.

Kalite Kontrol Çemberlerinin amaçlarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi bir yandan kaliteli mal ve hizmet üretiminde müşteri isteklerine dayanılması, hatalı üretim azalacağından maliyetinin düşmesi, verimlilik artışı gibi yararları gerçekleştirirken, işgörenlerin bireysel amaçları ve örgüt içi ilişkiler bakımından da bir takım yararlar sağlayacaktır¹¹⁵.

Olası sorunları ise şöyle sıralayabiliriz¹¹⁶:

A. Yönetim Kaynaklı

- . X tipi yönetim anlayışı
- . Kısa vadede kar beklentisi
- . Bilgisizlik ve otoritenin sarsılması

B. Rehber ve Lider Kaynaklı

- . Yetersizlik (bilgi ve insan ilişkilerinde)
- . İsteksizlik (motivasyon eksikliği)

C. Çalışan Kaynaklı

- . İş Güvencesi
- . Yönetime Güvensizlik
- . İsteksizlik ve bilgisizlik

¹¹⁵ Tutum, a. g. e. , s 242.

¹¹⁶Taner Çavdar, Kalite Çemberleri,7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler ,KALDER, I.Cilt, 1998, s175.

Yönetim ve personel arasında işbirliği ve iletişimin olması, değişim konusunda yönetimin istekli olması, işgörenler için etkin bir eğitim politikasının olması, yönetimin amaçları ile yönetilenlerin amaçları arasındaki paralellik gibi unsurların varlığı kalite kontrol çemberlerinin başarılı uygulanmasındaki önemli faktörlerdendir. Bu sebeple kalite kontrol çemberlerini uygun alt yapıyı hazırlamadan uygulamak umut edilen yararı beraberinde getirmeyebilir.

2. 9. 3. SÜREKLİ GELİŞME

Toplam Kalite Yönetimi'nin önemli ilkelerinden bir olan "sürekli gelişme" , işletmelerin yoğun iç ve dış rekabetle karşılaştığı günümüz koşullarında ayakta durabilmeleri ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinin temel koşullarından biridir. Sürekli gelişme, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin istisnasız tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olunmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının organizasyondaki tüm çalışanların ve işletmenin tüm çevresinin katkılarıyla gerçekleştirilmesidir¹¹⁷.

Toplam Kalite Yönetimi, sürekli gelişmeyi, tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasını, üretim sürecinin kısıtlanmasını, rekabet avantajı sağlamasını, takım esasına dayalı problem çözme tekniklerini, sonuçların sürekli ölçülmesini ve arz edicilerle daha yakın ilişkiler kurulmasını ön plana çıkaran bütünsel bir yönetim felsefesidir. Böyle bir sistemde yöneticinin görevi bir organizasyonda kalite yönetimini geliştirmek ve organizasyonun kaliteli mal ve hizmetler, daha düşük maliyetler, daha memnun tüketiciler ve işçiler ve gelişmiş bir finans performansı elde etmesini sağlamaktır¹¹⁸.

Toplam Kalite Yönetimi, makine ve teknolojik yenilikler ve sağlanan performans geliştirme yöntemlerine ek olarak örgütte bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Toplam Kalite

¹¹⁷ Bolat, a. g. e. , s 37-38.

¹¹⁸ Tekin Akgeyik, Stratejik Üretim Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998, s 61.

Yönetiminin felsefesi olan “sürekli geliştirme” (KAİZEN) yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturmaktadır¹¹⁹.

Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik seviyesinde sıçrama yoluyla değil, düzenli ve küçük atılımlar yoluyla olacağını ifade eder. Kaizen’de hedef belirli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir.

Sürekli gelişmenin yararları şu şekilde özetlenebilir¹²⁰;

- Tüm faaliyetlerde bir canlılık meydana gelir.
- Örgütte amaç ve hedef birliği sağlanır.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi sürekli olarak gelişir.
- Çalışanların motivasyonu artar.
- Etkileşim içindeki birimlerin ortak problemleri, en kısa yoldan ve kalıcı bir şekilde çözülür.
- Üretim ve diğer rekabet unsurları, daha hızlı bir gelişme gösterir.

Sürekli gelişme bir dinamizmi, bir arayışı ifade etmektedir. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata hedefinin temelidir. Sürekli iyileştirme yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir yaşam felsefesi ve tarzıdır.

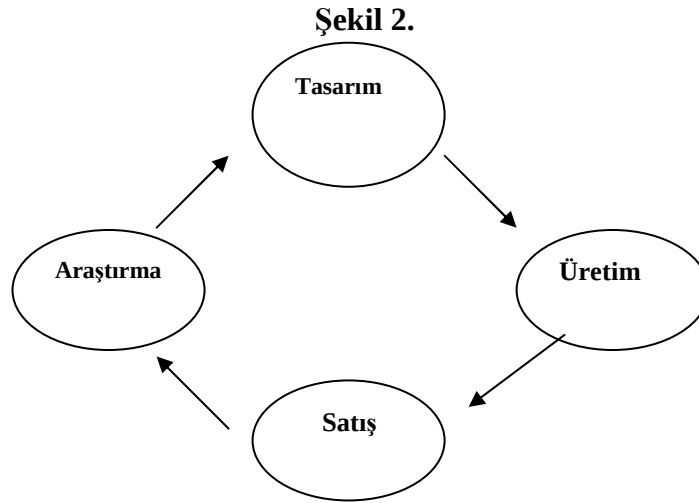
Sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, proseslerin sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Kaizen yönetiminin iki temel unsuru vardır. Bunlar; koruma ve iyileştirme. Koruma; teknoloji, yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine yönelik faaliyetleri anlatır. İyileştirme ise; mevcut standartların iyileştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsar¹²¹.

¹¹⁹ Yatkin, a.g.e., s 37.

¹²⁰ Şimşek (2002) , a. g. e. , s 37.

¹²¹ Mehmet Takan, Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No 217, İstanbul 2003, s8.

Japonların KAİZEN yaklaşımı, herkesin katılımı ile sağlanan, küçük sık adımlarla gelişme olarak tanımlanmakta ve kalite kontrol çemberleri çalışmaları da KAİZEN yaklaşımına ulaşmada çok güçlü bir araç olarak kullanılmaktadır¹²². Sürekli gelişme, Toplam Kalite Yönetimi duyarlılığının temel unsurlarından birini oluşturmaktadır ve “DEMİNG DÖNGÜSÜ” ise bu unsur açısından son derece önemlidir. Uluslar arası kalite uzmanlarından olan Deming, kalite kontrolün araçlarını “DEMİNG DÖNGÜSÜ” adını verdiği araştırma, tasarım, üretim ve satış olarak belirlemiştir. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler ve kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerekmektedir. Bütün bu safhaların, kaliteyi proseste oluşturur anlayışı içinde yoğun bir eğitim ve katılımın belirlenen kontrol noktaları ile gerçekleştirilen kalite güvenliği sayesinde sistemin verimli olarak kullanmadığı girdi sayısı azalacaktır¹²³.



Kaynak: Ertürk, a. g. e. , s 244.

¹²² Çavdar, a. g. e., s 179.

¹²³ Avcı, a. g. e. , s 228.

Deming Döngüsü, planla, uygula, kontrol et ve önlem al şeklinde tanımlanan dört aşamalı bir süreci içermektedir¹²⁴.

1. PLAN: Çevre analizi, öz değerlendirme, gözlem, veri ve önerilerden değişim ve gelişim kararlarının tüm çalışanların katılımıyla planlanması,

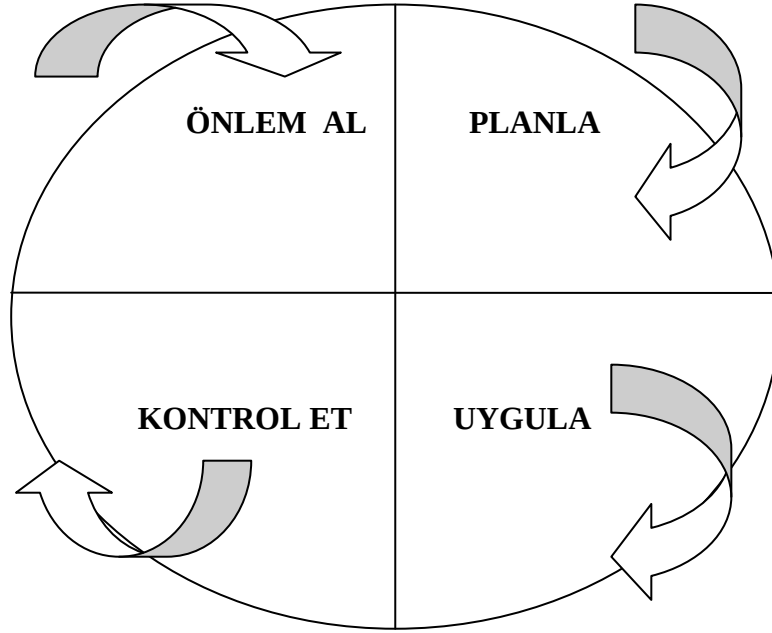
2. UYGULA: Verilen kararların tercihen küçük ölçekli olarak gerçekleştirilmesi,

3. KONTROL ET: Değişim ve uygulamanın etki ve sonuçlarının amaçlara ulaşabilme ölçüsünde beraberce değerlendirilmesi,

4. ÖNLEM AL: Değerlendirme sonuçlarına göre gerekli önlemler alınıp çevrimlerin yeniden başlatılması aşamasından oluşur.

¹²⁴ Nohutçu, a. g. e., s 240.

Şekil 3. Kalite Çevrimi



Kaynak: Tutum, a. g. e. ,s 239.

Zamanla bu döngünün sürekli gelişmeyi sağlamada yeterli olmadığı anlaşılarak, döngüye yeni bir boyut kazandırılmıştır.

Yeni döngüde *planlama* aşamasının amacı, istatistiksel araçlar kullanarak mevcut uygulamalardaki iyileştirmeleri planlamak, *uygulama* aşamasında bu planı uygulamak, *kontrol et* aşamasında istenen iyileştirmeye ulaşp ulaşamadığına bakmaktır. En sonda yer alan *önlem al* aşaması ise hataların tekrarının önlenmesi ve sağlanan iyileştirmenin kurumsallaştırılarak ilerleme için yeni bir zeminin oluşturulması olarak ifade edilmiştir¹²⁵.

Örgütün rekabet ortamını, rakiplerini, sektörün özelliklerini kavrayabilmek için çevresini analiz etmesi ve kendi etkinlik, süreç ve elde ettiği sonuçları anlaması açısından öz değerlendirmesini yapması Toplam Kalite Yönetiminin başarısında önem taşır. Bunu yaparken de kıyaslama, değişim mühendisliği, stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi modern yönetim teknik ve yaklaşımlarından yararlanmak

¹²⁵ Bolat,a. g. e. , s 39.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin hem bir parçası hem de sürekli gelişimin sağlanıp kaliteye ulaşılmasının vazgeçilmez unsurlarındandır¹²⁶.

2. 9. 4. ÜST YÖNETİM DESTEĞİ VE LİDERLİK

Bir örgütteki değişim ve gelişim ancak üst kademe yöneticilerinin girişim, denetim ve desteğiyle gerçekleşebilir. Bu anlamda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarılı olma koşullarından en önemlilerinden biri de üst yönetimin kalite felsefesini benimsemesi, sahiplenmesi ve bu konuda göstereceği istek, irade ve kararlılıktır¹²⁷.

Toplam Kalite, liderliğin ve takım çalışmasının en yüksek standartlarına gereksinim duyar. Bu olgu baştanbaşa bütün faaliyetlerindeki takım çalışmasına ve katılımına bağlıdır¹²⁸.

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlayan, yaratıcı, başlatıcı ve rol oynayan kişidir. Lider aynı zamanda grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yolu ile grubun gücünden yararlanan kişidir. Toplam Kalite Yönetiminde liderin görevi işgörenleri güdülemek; işgörenlerin gelişimlerini sağlamak; sistemi bütün olarak görebilmek; işgören-yönetici arasında çok yönlü iletişim kurabilmek ve elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektir¹²⁹.

Bu anlamda bakıldığında yönetici ve lider arasında farklılıklar bulunmaktadır¹³⁰:

¹²⁶ Nohutçu, a. g. e. , s 240.

¹²⁷ Nohutçu, a. g. e. , s 240.

¹²⁸ Chepman & Hall, a. g. e. , s 18.

¹²⁹ Elife Doğan, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Acedemyplus Yayınevi, Ankara, 2002.

¹³⁰ Ömer Peker, “ Kalite Yönetimi ve Değişim, 19 Mayıs Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Semineri , 19-22 Kasım 2001 Hizmet İçi Eğitim Semineri, Mart 2004, Yayın No:1, s 28.

YÖNETİCİ

- Yönetir
- Kontrole güvenir
- Statükoyu kabullenir
- Kısa vadeli bakar

LİDER

- Yaratır
- İnsanda güven duygusunu geliştirir
- Statükoyu değiştirir
- Uzun vadeli bakar.

Liderlik, sadece formal örgütlere has bir süreç olmayıp, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması de şart değildir. Liderliğin güç kaynaklarıyla alakalı olan bu hususlarda çeşitli teoriler üretilmiştir. Bunlar özellikler teorisi, davranışsal ve durumsallık teorileridir.

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir. Yönetici ve lider arasındaki temel fark da bundan kaynaklanır. Yönetici belirlenmiş amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendi saptar¹³¹.

Özellikler Teorisi; Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişili özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu özelliklerden bir kısmı olgunluk, başkalarına güven verme, zekâ, güzel konuşma, ileriye görebilme, iş başarma yeteneği şeklinde sıralanabilir. Ancak örgütün iyi yönetilmesi ve kalite kültürünün yerleştirilmesi için yöneticiliğe bu özelliklere sahip kişilerin getirilmesi gerekir¹³².

¹³¹ Gönül Ülker, “Yönetici Ve Lider”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (5-6 Haziran), 1997, Cilt I, s 183.

¹³² Tahir Akgemci, Ahmet Diken, “ Kalite İçin Liderlik “, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler, KALDER, VI. Cilt, 1998, s 923.

Belirtilen özelliklerin bir kısmı bireylere zamanla kazandırılabilir. Lider kendisi ile işgörenler arasındaki farklılıkları en az düzeye çekebilmeli ve zaman zaman kendini diğer işgörenlerin yerine koyarak saygı kültürü oluşturulmalıdır¹³³.

Davranışsal Liderlik Teorisi; Bu teoriye göre lideri ön plana çıkaran liderin özelliklerinden çok onun gösterdiği davranış şeklidir. Liderin astlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların sonucu olarak çeşitli önderlik tarzları belirlenmiş ve etkinlikleri araştırılmıştır. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri, Likert'in Sistem 4 Modeli davranışsal liderlik teorisi ile ilgili çalışmaların en önemlilerindendir¹³⁴. Bunlardan Likert'in Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir. Sistem-1 istismarcı otokratik, Sistem-2 yardımsever otokratik, Sistem-3 katılımcı, Sistem-4 ise demokratik olarak tanımlanmaktadır. Burada Sistem-1 astlara güvenmeyen, astların fikrini nadiren alan; Sistem-2 astların fikrini bazen soran efendi-köle güven anlayışına sahip; Sistem-3 kısmen güvenen ve genel olarak astların fikrini alan; Sistem-4 ise daima astların fikrini alan ve tam olarak güvenen liderlik anlayışlarını temsil etmektedir¹³⁵.

Mc Gregor'un X ve Y Teorileri iki farklı insan tipini ele almakta ve karşılaştırmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir¹³⁶:

X Teorisi Varsayımları

___İnsan doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır.

¹³³ Doğan, a. g. e. , s 89.

¹³⁴ Koçel, a. g. e. , s 263.

¹³⁵ Koçel, a. g. e. , s 475.

¹³⁶ C. Can Aktan, " Neo-klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu", 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği, İstanbul, TÜGİAD, 1999, s 43.

__İnsan doğası gereği çalışmayı pek sevmediğinden onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir.

Y Teorisi Varsayımları

__Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlıbaşına motivasyon kaynağı olabilir.

__Sadece dışardan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yetmeyebilir. İnsan, kendi kendini denetleyerek ve yöneterek de amaçlara ulaşabilir.

__İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk almayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir.

__Organizasyonda sorunların çözümü için yaratıcılık ve hünerlilik çalışanlarda mevcuttur.

Durumsallık Teorisi; Önderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilere göre değişik koşullara farklı liderlik tarzları gerekir. Bu teoriye göre liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleridir. Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli ile Amaç-Yol Teorisi durumsallık teorisinin başında gelmektedir¹³⁷.

Toplam Kalite Yönetimi bu liderlik anlayışlarına “ ilke merkezli lider” olarak adlandırılan yeni bir anlayışı da eklemiştir. Bu yaklaşım, işgörenlerin kendilerini ve kurumlarının yapı ve sistemlerini, ilkelerle uyumlu hale getirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır¹³⁸.

Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetim çalışmalarına seyirci kalmayıp, bu çalışmalara fiilen katılmaları ve orta kademe yöneticiler ve diğer personele örnek

¹³⁷ Akgemci, Diken, a. g. e. ,s 924.

¹³⁸ Doğan, a. g. e. , s 87.

teşkil ederek, onları motive edecek şekilde kalite liderliği yapmaları, Toplam Kalite Yönetimin gerçekleştirilmesinde en büyük zorluklardan biridir. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla yönetilmesi üst yönetimin bu konuya olan inancıyla bağlantılıdır. Buna ne kadar inanır ve bu çalışmalara ne kadar fiilen katılırsa başarı şansı da o kadar artar¹³⁹.

Toplam Kalite Yönetiminde üst yönetimin üstlendiği roller aşağıdaki gibi açıklanabilir¹⁴⁰:

1. Kalite konseyi içinde görev yapmak,
2. Kalite hedefleri oluşturmak ve organizasyona iletilmesini sağlamak,
3. Kalite yönetimi için gereken organizasyonel yapıyı oluşturmak,
4. Üst yönetimi ilgilendiren sorunlara ilişkin iyileştirme çalışmalarında yer almak,
5. Kalite yönetiminin gerektirdiği başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurmak.

Toplam Kalite Yönetiminde üst yönetimin temel sorumluluğu, sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. Sahip olunması gereken en öncelikli özellik “*Yüksek Motivasyondur*”. Maddi motivatörlerin başında para ifade edilse de başarı, takdir, tanınma, sorumluluk da motivatörler arasında yer almaktadır. Ait olma hissi, kendini gerçekleştirme ve kendi ideallerini yaşatma gücü ve paraya dayalı olmayan motivasyonun katkıları Toplam Kalite Yönetiminde başarıyı beraberinde getirmektedir¹⁴¹.

¹³⁹ Bolat, a. g. e. , s 35.

¹⁴⁰ Efil, a. g. e. , s 142.

¹⁴¹ Kavlakoğlu, a. g. e. , s 62.

2. 9. 5. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN DEĞİŞİMİ

Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan yaygın bir magnetik alan gibidir. Örgüt kültürü ise, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişilerarası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir¹⁴².

Çalışan insanların doğal etkileşimleri sonucu oluşan sosyal doku ve bunun ürünü olarak ortaya çıkan kültürel doku, insanlara paylaşılan bir gerçeklik anlayışı sunar. Bu gerçeklik anlayışı, organizasyonda çalışan insanlara ortak bir dünya sunduğu için onları birleştirir, bireyleri yığın olmaktan kurtarıp gerçek bir sosyal bütünlük haline getirir. Örgütlerde var olan formal yapının dışında gelişen bu informal yapı örgüte mensup birey davranışlarını etkileyen ilişkiler ağıdır¹⁴³. Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır¹⁴⁴.

Örgüt kültürünün temel öğelerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁴⁵;

- Çalışanların işlerini yapma şekilleri,
- Yöneticilerin karar verme yöntemleri,
- Çalışma kuralları(normlar, değerler, inançlar),

¹⁴² Mustafa Gümüş, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, 2. Baskı 1999, İstanbul, s 254 - 256.

¹⁴³ Esmeray Alacadağlı, Hikmet Yavuziğit, “ Bürokratik Kültürümüz ve TKY Felsefesinin Uygulanabilirliği”, Kamu Yönetiminde Kalite, I. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs, 1998, s 102.

¹⁴⁴ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul, 2007, s 135.

¹⁴⁵ Sertaç Nişli, “ Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulmasında Örgüt Tabanı ile Etkin İletişimin Önemi, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler, KALDER, II. Cilt, 1998, s 263.

- Çalışanların müşterilerine karşı tutumları,
- Kuruluş içinde sosyal ilişkilerin yapısı,

Kültür zamandan zamana, örgütten örgüte değişiklik gösteren bir süreçtir. Bu nedenle değişim kültürün bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte değişim söz konusu olduğunda aşağıdaki özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir¹⁴⁶;

- Örgütteki herkes eğitimden geçirilmelidir. Bu eğitimin nedeni herkese açıklanmalıdır.
- Örgütlere yönetici olarak seçilen işgörenlerde liderlik özelliği aranmalıdır.
- Örgütte herkes değişime ve gelişime açık olmalıdır. İşgörenlerin işlerini rahatlıkla yapmaları için yetki ve sorumluluk verilmelidir.

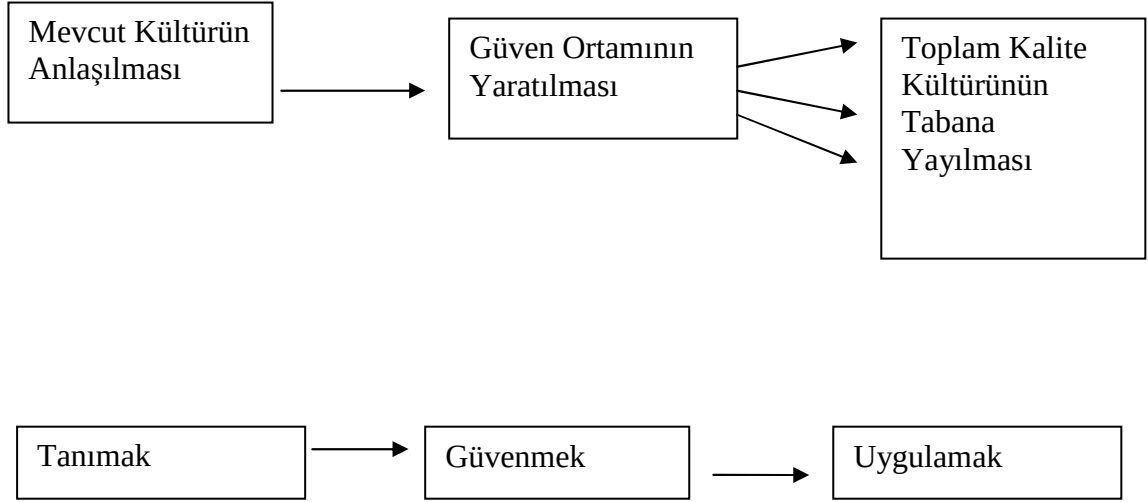
Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için bir kurumda örgüt kültürü alt yapısının olması gerekmektedir. Teorik olarak bütün kurumlar kurumsal kültürün önemli olduğunu belirtirken, uygulamada kurumsal kültürün en önemli unsuru olan insan faktörü ihmal edildiğinden beklenen örgüt kültürü tam anlamıyla oluşamamaktadır. Bu durum Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçilmesinin hep teorik kalmasına ve başarısız olmasına neden olmaktadır¹⁴⁷.

Toplam Kalite Kültürünün oluşturulması yönünde değişim için üç aşamalı plan uygulanmalıdır. Birinci aşamada, kuruluşun geçmişi, mevcut kültür öğeleri ve insan potansiyeli gözden geçirilerek kuruluş yakından tanınmalıdır. İkinci aşamada, kuruluş içinde tam güven ortamının yaratılmasıdır. Üçüncü aşama, Toplam Kalite Kültürünün tabana yayılmasıdır¹⁴⁸.

¹⁴⁶ Doğan, a. g. e. , s 68.

¹⁴⁷ Yatkın, a. g. e. , s 77.

¹⁴⁸ Nişli, a. g. e. , s 264.

Şekil 4.

Kaynak: Nişli, a. g. e. , s 264.

Kültürel değişim zaman ve kararlılık isteyen bir süreç olup karar ve direktiflerle sağlanamaz. Bunun için öncelikle biçimsel örgütsel yapı ve süreçlerin Toplam Kalite Yönetiminin örgütsel şeması ile özdeşleştirilmesi gerekmektedir. Sonra kalite kültürünün değer ve temel ilkeleri doğrultusunda yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler belirlenmeli, kalite plan ve politikaları hazırlanıp, örgütün istenen amaçlara ulaşma düzeyine göre önlemler alınmalı ve bu bir döngü içinde tekrarlanmalıdır¹⁴⁹.

Toplam Kalite Kültürünün başarılı bir şekilde oluşturulması için en önemli unsurlardan biri örgüt tabanından başlayan etkin bir **iletişimin** varlığıdır. Bir kuruluşun mevcut kültürü, organizasyonu ve iletişim kanalları gözden geçirilmelidir. Daha sonra takım çalışması ve öneri sistemi gibi tekniklerle örgüt tabanı için en uygun iletişim yöntemleri oluşturulmalıdır. İletişimin, organizasyon içinde; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çift yönlü ve yatayda kuruluşun her noktasına yayılması gerekmektedir¹⁵⁰.

¹⁴⁹ Nohutçu, vd. , a. g. e. , s 241.

¹⁵⁰ Nişli, a. g. e. , s 265.

Toplam Kalite Yönetimi'nde başarıyı yakalayabilmek için işgören, müşteri ve yönetici üçlüsü arasında sağlıklı, çok yönlü iletişim olmalıdır. Üretilen mal ve hizmetlerin müşteri istem ve beklentilerini karşılayabilmesi için üst yönetimden tabana kadar tüm bölüm ve birimlerin aktif katılımı için iletişime önem vermesi gerekir¹⁵¹. Etkin iletişim sonucu kuruluştaki her kademedeki düşüncelerin değişmesiyle davranışlar değişecek, davranışların değişmesiyle alışkanlıklar değişecek, alışkanlıkların değişmesiyle yaşam biçimi ve sonrasında da kuruluş kültürü değişecektir¹⁵².

Bu noktada örgütsel başarı için önemli olan bir diğer unsur **vizyondur**. Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Vizyon yokluğu örgütsel baş dönmesine ve örgütü körlüğe götürür. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman her eğilimin önü tıkanır ve yok olur. Vizyon, bir kurumun değerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek kurumu arzulanan geleceğe yönlendiren bir süreçtir¹⁵³.

2. 9. 6. SÜREÇLERLE YÖNETİM

Teknoloji, enformasyon ve iletişim alanlarındaki büyük gelişmeler ülkelerin ekonomik yarışını hızlandırmıştır, dolayısıyla rekabet artmış; kalite, verimlilik daha da önem kazanmıştır. Değişen koşullara orantılı olarak insan zaman ilişkisi daha da belirginleşmiştir¹⁵⁴.

Toplam Kalite Yönetiminin süreçlerle yönetim boyutunda, süreçlerin korunması, düzeltici önlemlerin alınması ve süreçlerin iyileştirilmesi hedeflenirken, zaman boyutunda pazardaki değişmelere, gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği gibi faktörlerin ortaya çıkaracağı maliyetleri

¹⁵¹ Doğan, a. g. e. , s 80.

¹⁵² Nişli, a. g. e. , s 266.

¹⁵³ Yatkın, a. g. e. , s 34.

¹⁵⁴ Bolat, a. g. e. , s 36.

düşürerek geliştirme ve buna bağlı olarak da faaliyetlerin daha kısa sürede yapılması hedeflemektedir¹⁵⁵.

Yönetim Bilimleri yazınında Batı odaklı düşünür ve yaklaşımlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin “ sonuç odaklı” olması vurgulanırken, Japon orijinli olanlarındaysa “ süreç odaklı” olmasının altı çizilir. Böyle bir bakış açısı yönetsel ve kültürel değerlerin farklılığından kaynaklansa bile başarının anahtarı süreçlerin kalite ilkelerine göre tasarlanıp uyarlanması ve sürekli geliştirilmesinde, dolayısıyla süreçlere yoğunlaşılmasında yatar¹⁵⁶.

Uluslar arası rekabet ortamında, örgütlerin rekabet gücünü “ kalite-maliyet-hız” öğeleri belirlemektedir. Böyle bir ortamda kalite sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve hız unsurları da örgütü hızlı bir değişime zorlamaktadır. Ayrıca cazip kaliteyi oluşturma çabaları da örgütü sürekli olarak süreç geliştirimi ile denetimini zorunlu kılmaktadır¹⁵⁷.

Nihai hedef mükemmellik, yani kalitesizlik oranını sıfırlamaktır. Bu da “ Beş Olimpik Sıfır” a ulaşmakla olanaklı olacaktır. Beş olimpik sıfır¹⁵⁸;

1. Sıfır Hata; Üretimin bir defada ve hatasız gerçekleşmesi,

2. Sıfır Stok; Mali yük getiren ve hantallık nedeni olan stoklardan kurtulma,

3. Sıfır Arıza; Nihai hedef olan mükemmelliğe ulaşmada sıfır arızanın olması,

4. Sıfır Gecikme; Sürat,

5. Sıfır Kırtasiye; Optimal iş yönetimi ve bilgi iletişim teknolojileri sayesinde tüm gereksiz yazışma ve kırtasiyeden kurtulmak şeklinde açıklanabilir.

Beş olimpik sıfırın gelişmesi ülkenin gelişme durumu sektörün, piyasanın ve işletmenin genel durumuyla da yakından alakalıdır. Dolayısıyla süreçlere odaklılık ve süreçleri sürekli geliştirme bağlamında, mükemmellik ya da kalite, bir

¹⁵⁵ Edip Örucü, Modern İşletmecilik, Gazi Kitapevi, 3. Baskı 2003,s 110.

¹⁵⁶ Nohutçu, vd. , a. g. e. , s 241.

¹⁵⁷ Yatkın, a. g. e. , s 37.

¹⁵⁸ Nohutçu, vd. , a. g. e. , s 241.

hedef olmaktan çok yaşam boyu sürececek bir yolculuk ve uğraşlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁵⁹.

2. 9. 7. SÜREKLİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Japon yönetim anlayışı iki temel üzerine oturmaktadır. Bunlardan ilki olan koruma unsuru; teknoloji, yönetim ve işleyişle ilgili var olan standartların devam ettirilmesi ile ilgili faaliyetleri ifade eder. İyileştirme ise var olan standartların iyileştirilmesine yönelik değişim faaliyetlerini ifade eder. Standartların iyileştirilmesi, daha üst düzey standartların meydana getirilmesidir. Bu da koruma ve iyileştirme ile gerçekleşebilmektedir¹⁶⁰.

Toplam Kalite Yönetiminin koruma ve iyileştirme anlamında üzerinde durduğu en önemli konulardan birisi de verilerle çalışmaktır. Veri gerçekleri ifade eder. Özellikle kalite gibi soyut özellikleri olan bir olgunun incelenmesinde somut verilere dayanmak çok önemlidir. Çünkü ölçemediğimiz bir şeyi ne geliştirebiliriz ne de kontrol edebiliriz. Temel felsefesi değişim ve gelişime dayalı bir yönetim anlayışında ölçme ve değerlendirmenin rolü yadsınamayacak bir ağırlıktadır¹⁶¹.

Değerlendirilmesi yapılan olguların verilere dönüşmesi sonrasında dikkat edilmesi gereken husus doğru verileri elde etmektir. Son adım verileri analiz etmek için istatistiksel yöntemlerden yararlanmaktır¹⁶².

Sürekli gelişimi hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişmeye yönelik plan ve hedefleri saptamak, kurulun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarımılanan ve uygulan ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebilecek görevleridir¹⁶³.

¹⁵⁹ Akgemci, Diken, a. g. e. ,s 923.

¹⁶⁰ Ertürk, a. g. e.,s 237.

¹⁶¹ Akın, a. g. e. , s 72 - 73

¹⁶² Efil, a. g. e. , s 140.

¹⁶³ Akın, a. g. e. , s 73.

2. 9. 8. TEDARİKÇİLERLE İŞBİRLİĞİ

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde ölçüm ve takip faaliyetleri nicel olduğu kadar nitel özellikler de taşır. Toplam Kalite Yönetimi ürün ve süreçlerin kalitesinin izlenmesi adar, kurum içindeki atmosferin ve personelin psikolojik ve sosyal gelişiminin amacı, önleyici yaklaşıma zemin hazırlamaktır¹⁶⁴.

Kurumların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında başarılı olabilmeleri için çevresiyle ve tedarikçisiyle birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Kaliteli bir ürün / hizmet ancak kaliteli girdilerle üretilebilir. Bu nedenle yalnızca kurum içindeki süreçlerin kalitesini yükseltmek yeterli değildir. Kurum içindeki süreçlere girdi sağlayan satıcı ve tedarikçi şirketlerin ürünlerinin / hizmetlerinin kalitesi de büyük önem taşımaktadır¹⁶⁵.

Bu ilke kurumların kendilerine girdi sağlayan (ürün / hizmet) tedarikçi işletmelerle ortak gibi çalışarak rekabet gücünü artıracak olan girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmeleri olarak tanımlanabilir. Bunu gerçekleştirebilmeleri için öncelikle işbirliği içinde oldukları tedarikçileri fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji, yönetim ve organizasyon yapıları açısından sürekli olarak değerlendirmek durumundadır. İkinci olarak ise, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının tedarikçilerce benimsenmesi gerekmektedir¹⁶⁶.

2. 10. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FAYDA VE AMAÇLARI

Toplam Kalite Yönetiminin faydalarının anlaşılabilmesi için hedeflediklerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir. Müşteri isteklerinin tespiti, hatasız ve eksiksiz ürün tasarımı, tedarikçilerin istenilen kalite seviyesine ulaşması, kurum içindeki faaliyetlerde gerekli olan uyum ve tam katılımın sağlanması, dağıtım

¹⁶⁴ Zeynep Düren, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999, 17.

¹⁶⁵ Aydın Gerçekler, “ Kobilerde Kalite Çalışmaları ve Yaşanan Sorunlar”, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler, KALDER, II. Cilt, 1998, s 224.

¹⁶⁶ Düren, a. g. e. , s 31.

kanallarının gerektiği şekilde çalışması gibi pek çok süreç Toplam Kalite Yönetimi içerisinde yer almaktadır¹⁶⁷.

Toplam Kalite Yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁶⁸;

- Alt kademeden en üst kademeye kadar bütün çalışanların aktif katılımlarını sağlayarak, işbirliği içerisinde çalışma yapmalarını gerçekleştirmek,
- Sürekli gelişme ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek,
- Kalite bilinci yaratmak ve her zaman en üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak,
- Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek,
- Müşterileri % 100 tatmin ederek müşteri tatmini ve sadakatini sağlamak,
- Kurumun belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içerisinde gerçekleştirmek,
- Çalışanların morallerini yükseltmek,
- Verimliliği artırmak,

Bu amaçların sayısını artırmak mümkündür. Tüm bu amaçları özetlersek; Toplam Kalite Yönetiminin amacı, gerek tüzel kişiliğiyle kurumun, gerekse ortak beklentilerin karşılanması yoluyla kurum çalışanların toplumun ve çevrenin her şekilde tatmin edilmesini sağlamaktır¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Muhittin Şimşek, Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Yayınevi, İstanbul 2000, s 62.

¹⁶⁸ Uygur, Göral, a. g. e. ,s 158.

¹⁶⁹ Şimşek (1998), a. g. e. , s 63.

Toplam Kalite Yönetiminin faydalarını ise şöyle sıralayabiliriz¹⁷⁰;

- Toplam Kalite Yönetimiyle sadece mal ve hizmetlerin kalitesi değil, bütün alanlarda kalite anlayışı önem kazanmaktadır.
- Kurumlar bilimsel çalışmalarını artırmış böylece daha çabuk karar alma ve kararlara katılım sağlanmıştır,
- Haberleşme daha iyi hale gelmiştir,
- Müşteri kavramı değişerek, müşteri tatmini sağlanmıştır.
- Kurumlarda sistematik çalışma önem kazanmıştır.
- Eskiden amirlere ya da yöneticilere bağlı ve onları memnun etmeye çalışan personel, artık bu bağlılıktan kurtulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi ile yenilikçi, katılımcı, yaratıcı ve daha üretken olmuştur,
- Kurumlarda eğitim ve motivasyon önem kazanmıştır.

2. 11. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE KATKISI OLAN KİŞİLER

Toplam Kalite Yönetiminin gelişiminde birçok kişinin katkısı bulunmaktadır. Fakat bu çalışma içerisinde Phill Crosby, Dr. W. Edwards Deming, J. M. Juran ve Kaoru İshikawa isimleri ele alınacaktır.

2. 11. 1. PHILL CROSBY

Crosby, 1979 yılında kabul edilebilir kusur seviyesi ile ilgili düşünce sisteminden söz ederek, “ *Kalite Ücretsizdir*”,adlı eserinde herhangi bir kusur

¹⁷⁰ Uygur, Göral, a. g. e. ,s 160.

seviyesinin çok yüksek olduğunu ve işletmelerin, onları sıfır hata amacına götürecek programlar oluşturmaları gerektiğini ileri sürmüştür¹⁷¹.

Crosby, mutlak doğrular olarak adlandırdığı 4 yeni kalite yönetim maddesini şöyle belirtmiştir¹⁷²;

1. Kalite kavramının herkes tarafından aynı şekilde algılanmasıdır. Kaliteyi müşteri ihtiyaçlarına uygunluk olarak tanımlar.

2. Kaliteyi sağlayacak bir sistemin gerekliliğidir. Bu bir kontrol ve inceleme sistemi değil bir hata önleme sistemidir.

3. Kalite performansının “ sıfır hata” standardında olmasıdır.

4. Son unsur ise kalitenin nasıl ölçülmesi gerektiğini cevaplar. Bunu kalite standardından sapmanın bedeli olarak belirtir. Crosby firmaların bu uyumsuzlukları gidermek için ne kadar harcama yapacağına dair bir seçeneğinin olduğunu vurgulamak için “ bedel” kelimesini “maliyet” kelimesine tercih eder. Crosby’nin geliştirdiği, uzun zaman alan, belirli bir plana göre uygulanması gereken ve kültür değişimini gerektiren 14 basamaklı kalite iyileştirme programı şöyledir¹⁷³;

1. Yönetimin kesin kararlılığı,
2. Kalite geliştirme grupları,
3. Kalite ölçümü,
4. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi,
5. Kalite bilincinin sağlanması,
6. Düzeltici önlemlerin sağlanması,
7. Sıfır hatanın planlanması,
8. Denetleyicilerin seçimi,

¹⁷¹ Canan Çetin vd, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Editör Canan Çetin, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul 2001, s 194.

¹⁷² H. Murat Günaydın, “ Toplam Kalite Yönetimi”, Mimarlar Odası İzmir Şubesi Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları, İzmir, Kasım 2001,s 6.

¹⁷³ Çetin vd, a. g. e. , s 195.

9. Hedeften sapma,
10. Hataların ve nedenlerin yok edilmesi,
11. Tanıma ve tanıtma,
12. Kalite grupları,
13. Yeniden başlama,
14. Sıfır hata günü.

2.11.2. KAORU ISHIKAWA

Deming ve Juran'ın öğrencisi olan Ishikawa, kalite çemberlerinin kurucusudur. Toplam Kalite ve onun bir parçası olarak kurulan kalite çemberlerini bir formasyon olarak ortaya koyan Ishikawa yaklaşımının en önemli özelliği, temel hedeflerin müşterilerin tüm ihtiyaçlarına cevap vermeye yönelik olmasıdır¹⁷⁴.

Ishikawa, müşteri şikâyetlerinin harcanmaması gereken fırsatlar olduğu fikri üzerinde ısrarla durmuştur. Kalitenin yeniden uyarlanması için müşteri şikâyetlerini aramak ve onlara ulaşmak gerekmektedir.

Ishikawa, kalite kontrol çemberlerinin babası olarak anılır. Kalite problemlerini çözen, Kalite Kontrol Çemberleri 7 temel aracı kullanarak bu işi yapabilirler¹⁷⁵;

- a) Neden-sonuç Diyagramı,
- b) Pareto Diyagramları ve Analizleri,
- c) Stratifikasyon
- d) Histogramlar
- e) Proses Kontrol Şemaları,

¹⁷⁴ Çetin vd, a. g. e. , s 199.

¹⁷⁵ Özevren, a. g. e. , s 21.

f) Dağılım Diyagramları,

g) Kontrol Listeleri,

İshikawa'ya göre büyük ya da küçük her problem önemlidir ve çözülmesi gerekmektedir.

2. 11. 3. J. M. JURAN

Juran, Connecticut'taki Juran Enstitüsü'nün kurucusudur. Kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalıştığı görülmektedir. Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırması ile başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırması ile biter. Buna “ kalite zinciri” denir¹⁷⁶.

Juran, kalitenin pek çok anlamı olduğunu ve evrensel, kabul edilebilir, kapsamlı bir kalite tanımına ihtiyaç olduğunu belirterek “ kullanım için uygunluk” (fitness for use) tanımını seçer. Kalitenin bazı standartlara uygunlukla tanımlanabileceği şeklindeki görüşlere katılmaz. Juran, kalite yönetimi hakkındaki fikirlerin üst düzey yöneticilerine kolay anlaşılabilir şekilde sunulmasını vurgular. Buna ulaşmak için kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme kavramlarını kullanır¹⁷⁷.

Kalite yönetimi felsefesinin evrensel bir süreçten ibaret olduğunu ve bunun da kalite planlama, kontrol ve iyileştirme olarak 3 aşmaktan oluştuğunu belirtmiştir. Bir başka anlatımla da kaliteye ulaşmak için; politikalar ve hedeflerle birlikte işletme için vizyonu tespit etmek gerekmekte olduğunu vurgulamıştır¹⁷⁸.

¹⁷⁶ Yatkın, a. g. e. , s 13.

¹⁷⁷ Günaydın, a. g. e. , s 5.

¹⁷⁸ Çetin, a. g. e. , s 183.

Juran'ın kaliteyle ilgili görüşleri şöyle özetlenebilir¹⁷⁹;

- Kalite yönetim tarafından başlatılan bir proje olmalıdır,
- En alttan en üste kadar kurumun bütün kademelerinde kalite eğitimi yapılmalıdır,
- Kalite kurumun tüm fonksiyonlarını ilgilendirir,
- Kalite programı, şirketteki herkesin katılım ve yardımıyla yürütülmelidir,
- Yıllık kalite geliştirme planları yapılmalı ve bu planlar adım adım uygulanmalıdır.

2. 11. 4. W. EDWARDS DEMING

Dr. Deming, kalitenin tüm işletmelerin sorumluluğunda olduğunu savunmuş ve İstatistiksel Süreç Kontrolünün (İSK) kullanılmasını sağlamıştır. Muayneye dayalı kalite kontrolünün geçerli olduğu Taylor döneminde “ planla, yap, gör” şeklinde açıklan kalite kontrol süreci, Deming tarafından geliştirilmiş ve “ Deming Döngüsü” olarak adlandırılmıştır. Planla, yap, sonuç izle ve sonuca göre harekete geç olarak düzenlenen çevrimi ile kalitede süreklilik sağlanmıştır¹⁸⁰.

Dr. Deming, iş yerinde çalışanların karar mekanizmalarına katılmalarına taraftır. İş yerinde kalite problemlerindeki sorumluluğun % 94' ün yöneticilere ait olduğunu, çalışan kişilerin daha iyi iş yapabilmeleri için, önlerine çıkacak engelleri kaldırmaları ve şevklerini artırarak daha güzel iş yapmalarını sağlamalıdır. İş yerinde çalışan kişilerin ellerinden geldiği kadar en iyisini yapmak istediği şeklinde basit bir açıklama tatmin edici değildir, çalışanların neyi yapacaklarını bilmeleri gerekir¹⁸¹.

¹⁷⁹ Şimşek (1998), a. g. e. , s 58.

¹⁸⁰ Yatkın, a. g. e. , s 8.

¹⁸¹ Şimşek (2002), a. g. e. , s 40.

Dr. Deming, kaliteyi ve verimliliği gerçekleştirecek yöntemlerini 14 ana maddede toplamıştır.

Bunlar¹⁸²;

1. Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın,
2. Yeni bir yönetim felsefesi ortaya koyun,
3. Kaliteyi sağlamada denetimlere güvenmeyin,
4. Sadece parasal değerlendirmeler yapmaktan vazgeç,
5. Üretim ve hizmet sistemlerini devamlı iyileştirin,
6. Eğitimi kurumsallaştırın,
7. Liderliği kurumsallaştırın,
8. Korkuyu kaldırın,
9. Birimler arasındaki engelleri kaldırın,
10. İşgücünü sloganlarla ve rakamsal hedeflerle zorlamayınız,
11. İş gücü için rakamsal kotalar koymayın,
12. Kişilerin kendi kendilerini eğitme çalışmalarını destekleyin,
13. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayın,
14. Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun.

Dr. Deming'e göre kalite kavramında en az ürünler kadar insanlar da önemlidir. Bu kapsamda Dr. Deming eğitimin önemini vurgular. Eğitim çalışanların organizasyonlarda kullanılan üretim süreçlerini ve takım çalışmasına olan ihtiyaçlarını anlamayı sağlar. Dr. Deming yönetim sistemine tedarikçilerinde dâhil

¹⁸² Özevren, a. g. e. , s 17-20.

olduğunu belirtir. Buna ek olarak, firmanın bütün iç fonksiyonlarının dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması gerektiğini savunur¹⁸³.

¹⁸³ Günaydın, a. g. e. , s 4.

BÖLÜM III

3.1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE DİĞER YAKLAŞIMLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Batı'daki yönetim anlayışının temelleri ordu, kilise ve Kameralistlere dayanmaktadır. Bu dönemi Bilimsel Yönetim ve Klasik Yönetim Okulunu ortaya çıkaran üç önemli isim olan Weber, Taylor ve Fayol izlemiştir. Yönetim düşüncesinde 1929–1932 İnsan İlişkileri Okuluna öncülük eden Elton Mayo ile bir dönüm noktasına gelinmiştir. 1960'larda Sistem Düşüncesi Yaklaşımı ve 1970'lerde durumsallık Teorilerinin ardından Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ulaşılmıştır¹⁸⁴. Bu süreç sonrasında gelişen ve değişen birçok düşünceyle birlikte Toplam Kalite Yönetimi anlayışının da diğer anlayışlardan farklılıkları ortaya konulabilmektedir.

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi içinde örgütler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler¹⁸⁵. Klasik Yönetim anlayışına sahip kuruluşlarda yöneticiler hiyerarşiyi çalışanlar ile belirli bir mesafe tutarak sağlamaktaydılar. Böylece çalışanların yöneticilerine saygılı olacağı ve yönetici içinde değerlendirmede daha objektif olunacağı düşüncesi mevcuttu¹⁸⁶.

¹⁸⁴ Mehmet Devrim Aydın, Kamu Yönetimi Gelişimi Ve Güncel Sorunları, Editörler; Kemal Öktem, Uğur Ömür Gülşen, İmaj Yayınevi, Ankara 2004, s194.

¹⁸⁵ Karyağdı, a. g. e. , s 60.

¹⁸⁶ Avcı, a. g. e. , s 38.

Klasik yönetim anlayışında esas, belirli bir standardı oluşturmak, belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve tüm işlemleri denetim altına almaktır¹⁸⁷.

Toplam Kalite Yönetimi ile diğer yaklaşımlar arasındaki en önemli farklılıklardan biri yöneticilerin rolü üzerindeki anlayışla ilgilidir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonları daralmıştır.

Klasik görüş ile Toplam Kalite Yönetimi arasında organizasyon yapı ve işleyişi konusunda da farklılık bulunmaktadır. Klasik anlayış her çalışanı işletme sahibinin temsilcisi olarak görmektedir. Yönetim literatüründe vekalet (temsilcilik) yaklaşımı olarak ele alınan bu görüşün esası her insanın kendi çıkarını maksimize etmesi varsayımına dayanmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde ise; kaliteyi tüm çıkarların önüne geçen bir hedef olarak belirlediği için organizasyondaki ilişkiler ast-üst yerine müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği yapan kişiler arasındaki ilişkilere dönüşmektedir¹⁸⁸.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında esas “ilk defada doğru” yapmaktır. Bu nedenle beklenen kalite tasarım aşamasında gerçekleştirilir. Süreçler aynı yönde geliştiğinden birbirlerini besler, güçlendirir. Klasik yönetimde ise şikâyetler kayna doğru ilerlerken farklı fonksiyon birimleri ile çatışması ve zaman kaybetmesi söz konusudur¹⁸⁹. Klasik yaklaşımda sorunlar ortaya çıktıkça gerekli önlemleri alan bir anlayış varken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı içerisinde proaktif bir anlayış benimsenilmiştir.

Klasik Yönetim anlayışında ödül-ceza mekanizması ile çalışanların motive edilmesi ve bu yapılırken kar maksimizasyonu amaçlanmıştır. Esas motive aracı paradır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında ise tek motivasyon aracının para olduğu anlayışından uzaklaşmıştır ve temel motivasyon aracı olarak kurum iklimi ve başarıma onuru olmuştur¹⁹⁰.

¹⁸⁷ Şimşek (2002), a. g. e. , s 47.

¹⁸⁸ Koçel,a. g. e. , s 309.

¹⁸⁹ Akın, a. g. e. ,s 50.

¹⁹⁰ Yatkın, a. g. e. , s 67.

Neo-klasik yaklaşıma bakıldığında ise, klasik yaklaşımın eksik bıraktığı nokta olan “insan” unsuru üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Neo-klasik yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içerisinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içerisinde ortaya çıkan, sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır¹⁹¹. Neo- klasik yaklaşımın organizasyon konusunda yapmış olduğu en büyük katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl ve neden o şekilde davrandığını açıklamak olmuştur. Neo- klasik yaklaşımda olduğu gibi, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında da örgüt yapısı içerisinde insan unsuru temel alınmıştır. Neo-klasik yaklaşım örgüt içerisinde uygun ortam hazırlandığında bireyin kendini geliştirebileceğini savunurken, bu yaklaşımdaki gibi Toplam Kalite Yönetimi anlayışında da sürekli gelişmeyle birlikte bireyin gelişimine bakış açısı benzerlik göstermektedir.

Sistem Yaklaşımında, sistem olarak ele alınan bütünün amacının gerçekleştirilmesi temel alınmıştır. Dolayısıyla bu görüşte önemli olan bütündür. Parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemli sayılmaktadır. Sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Dolayısıyla organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir¹⁹². Sistem yaklaşımında var olan ve dış çevreyle etkileşim içinde olduğu varsayılan örgüt yapısı, Toplam Kalite Yönetimi içerisinde de kabul görmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde de örgüt açık bir sistem olarak kabul edilmektedir.

Durumsallık yaklaşımında, değişik durum ve koşullar yönetimde başarılı olmak için, farklı kavram, teknik ve davranışları gerektirmektedir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımında organizasyon yapılarının etkinliği içsel ve dışsal koşulların uygun bir birleşiminin olup olmadığı ile bağlantılıdır¹⁹³.

¹⁹¹ Koçel, a. g. e. ,s 171.

¹⁹² Koçel, a. g. e. , s 188.

¹⁹³

Durumsallık yaklaşımına göre; söz konusu olan içsel ve dışsal koşullar sebebiyle her zaman ve her yerde geçerli bir tek örgüt yapısına sahip olunamamaktadır.

Örgütler üzerinde etki yapan koşullar ve örgütlerin iç durumları farklılık gösterebileceğinden her örgütün organizasyon biçimi, karşılaştığı sorunlar ve bunlarla ilgili çözüm teknikleri de farklılık gösterecektir. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi de her örgütün kendi yapısına yönelik faaliyetlerle kalite yönetimini gerçekleştirmesini savunmaktadır.

3. 2. İNSAN FAKTÖRÜ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını yerin getirerek, örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve katılımcı bir ortam hazırlayarak işleriyle birlikte kendilerini de geliştirmelerine fırsat vermek Toplam Kalite Yönetiminin insana yönelik yönetim anlayışının ifadesi olmaktadır¹⁹⁴.

İnsan unsuru, çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitsel ve sosyal özelliklerinin bir bütünüdür. İnsan unsuruna verilen değer, o örgütün genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, ekip çalışması, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının insan unsuruna öncelik verdiğini gösterir¹⁹⁵.

Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinin başarıya ulaşmasında insan faktörünün çok önemli olduğu kabul edilmektedir. Çünkü insanın ön planda olmadığı bir felsefede çalışanların tatminini sağlamak da mümkün olmayacaktır. Bu durumda ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlar ile ilgili normlar, prosedürler, kalite teknikleri geliştirilmiş olsa bile örgütte Toplam Kalite kültürünü yerleştirmek, insan faktörü ile olacağı unutulmamalıdır. Dolayısıyla öncelikle işgörenin kalitesi geliştirilmelidir¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Yenersoy, a. g. e. , s 40.

¹⁹⁵ Uygur,Göral,a. g. e., s 157.

¹⁹⁶ Şimşek (2002), a. g. e., s 52.

İnsan sosyal bir varlıktır. Bilinçli insan, aile bireyi olarak ailesine, çalışan bir birey olarak, çalıştığı örgüte ve daha da geniş anlamda ulusuna ve dünyaya karşı sorumluluk duyar. Bu anlamda ise insan unsurunda bu bilincin geliştirilmesini için örgüt tarafından temel unsurlara önem verilmesi gerekmektedir. Bu unsurların başında motivasyon, eğitim, iletişim ve katılım yer almaktadır.

— MOTİVASYON VE KALİTE;

“İnsan” unsuru giderek önemi artan bir kavram haline dönüşmekte ve örgütlerin genel kalitesi bireylere yüklenmektedir. Claus Moller’e göre kalitenin temel unsurunu insan faktörü ve her türlü kalitenin temelini ise kişisel kalite oluşturmaktadır. Çalışanların kendi kişisel gelişimi sağlanmadan, personele gerekli eğitimler verilmeden ve motivasyonları yüksek tutulmadan kurum kalitesi artırılamaz¹⁹⁷.

Motivasyonla ilgili olarak en önemli teorilerden biri Abraham Maslow’un “İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Teorisi “ dir.

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları aşağıdaki şekilde kategorilere ayrılır;

1. Fizyolojik İhtiyaçlar,
2. Güvenlik İhtiyaçları,
3. Sosyal İhtiyaçlar,
4. Benlik ya da Saygı İhtiyacı,
5. Kendini gerçekleştirme İhtiyacı

Bu teoride fizyolojik olanlar en altta, kendini gerçekleştirme en tepede olma üzere hiyerarşik bir yapı oluşturur. Motivasyon açısından insanların görece

¹⁹⁷ Candan Çelik, “Edilgin İnsandan Etkin İnsana”, Yeni Türkiye Dergisi, 2.yy Özel Sayısı , Sayı 9 Ocak- Şubat 998, s 790.

şiddetleri zaman zaman değişse de mutlaka bir dizi ihtiyacı olduğu göz ardı edilmemelidir¹⁹⁸.

Toplam Kalite anlayışının insana dönük yaklaşımı ile motivasyonu geliştiren yönü mevcuttur. Yönetim anlayışında insan faktörüne önem ve değer veren yaklaşımı (Mc Gregor'un Y Tipi yönetim modeli) ve başarıların gerektirdiği gibi takdir edilmesi bunların içindedir¹⁹⁹.

Örgütler kendi amaçları ile çalışanların amaçlarını birbirlerine yaklaştırabilmeleri ölçüsünde başarıyı yakalayabilmektedirler. Ve başarının sağlanmasındaki en önemli güç kaynağını motivasyonu yüksek çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin, zamanı bilgi, beceri ve teknik olarak yakalayabilen personelle çalışmaları kadar yaptığı işte yüksek motivasyona sahip olan personele de sahip olması onların verimliliklerini ve etkinliklerini artıran en önemli unsurlar arasındadır.

___ İLETİŞİM VE KALİTE;

İletişim önemli bir güçtür ve etkili kullanabilenler, kendilerinin dünya deneyimlerini ve dünyanın onlar üzerindeki deneyimlerini değiştirebilirler. Tüm davranış ve düşüncelerin asıl kaynağı iletişimin bir türüdür. Yönetimde başarı için öncelikle, yöneticiler ve astlar arasında etkili ve verimli bir iletişim ortamı kurulmalıdır. İletişimdeki bir eksiklik zaman israfına yol açmakta ve faaliyeti olumsuz etkilemektedir²⁰⁰.

Toplam Kalite Yönetimi'nde başarıyı yakalayabilmek için ise işgören, müşteri ve yönetici üçlüsü arasında sağlıklı, çok yönlü iletişim olması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde, bir örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin

¹⁹⁸ Yoshio Kondo, İşletmede Bütünsel Kalite, Arka Planı ve Gelişimi, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayın, İstanbul 1999, s 192.

¹⁹⁹ Kavrakoğlu, a. g. e. , s 71.

²⁰⁰ Şimşek, a. g. e., s 198.

müşteri istem ve beklentilerini karşılayabilmesi için üst yönetimden tabana kadar tüm bölüm ve birimlerin aktif katılımı için iletişime önem vermesi gerekmektedir²⁰¹.

Örgütte kurulan iletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ya da çapraz ve yatay iletişim olabilmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim üstlerden astlara doğru talimatların taşınmasında kullanılır. Buna karşın böyle bir yönelimin çalışanların moralini bozan bir hava teşkil etmesi, bazı bilgilerin alt kademeye gelinceye kadar kaybolması gibi zorlukları bunlardan olabilmektedir. Astlar kendi üstlerine bilgi taşıyabilmekte ya da departmanlar arasında yatay ya da çapraz iletişimler kurulabilmektedir²⁰².

Bir kuruluştaki iletişim yöntemleri geliştirilirken öncelikle kuruluşun mevcut kültürü, organizasyonu ve iletişim kanalları gözden geçirilmelidir. Daha sonra takım çalışması, öneri sistemi gibi tekniklerle örgüt tabanı için en uygun iletişim yöntemleri oluşturulmalıdır. İletişim organizasyon içinde kuruluşun her noktasına yayılması gerekmektedir²⁰³.

Etkin ve verimli iletişimin örgüt içinde sağlanması, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının çalışanlar tarafından anlaşılmasına ve Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.

— EĞİTİM VE KALİTE;

Etkin bir insan modelinin oluşturulmasının en önemli yöntemi eğitimidir. Eğitim sadece üst düzey personele değil, yönetimin en alt düzeyinde çalışan personele kadar uygulanmalıdır. Örgütler, eğitimi masraf olarak değil, geleceğe yatırım biçimin de görmelidir. Eğitimler sonucunda daha da yetkinleşen çalışan, örgüt çalışmalarına daha yönlendirici yaklaşacak ve çalışmalarında kendisini daha istekli hissedecektir²⁰⁴.

²⁰¹ Doğan, a. g. e. , s 80.

²⁰² Richard M. Haggrets, Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama, Çev: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, Beta Yayınevi, 2. Baskı, Ekim 1999, İstanbul, s460.

²⁰³ Nişli, a. g. e., s 265.

²⁰⁴ Çelik, a. g. e. , s 790.

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde yatan katılım ve sorumluluğun gerçekleşmesi için çalışanların çok daha fazla bilgi ve becerilerle donatılmış olması gerekmektedir. Bu bilgi ve beceriler sadece kalite teknik ve yöntemlerle sınırlı değildir. Ekonomik çevreyi anlama, iletişim becerileri geliştirme, inisiyatif kullanma, öğrenmeyi öğrenme gibi birçok konuda bilgi ve beceri edinme gerekliliği bulunmaktadır²⁰⁵.

Toplam Kalite Yönetiminde örgütte çalışan personele verilen değeri gösteren en önemli unsurlardan birini “eğitim” unsuru oluşturmaktadır. Her çalışan iç ve dış müşterilerin gereksinimlerini anlayarak işini ilk seferde ve doğru olarak yapmasına yardımcı olacaktır.

___ KATILIM VE KALİTE;

Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım sadece kalitede sürekli gelişimi değil ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde önemlidir. Katılım sayesinde çalışanların motivasyonu sağlanabilir. Personelin motivasyonu sayesinde yerine getirecekleri görevlerde daha verimli olur. Toplam Kalite Yönetimi entegre bir sistemdir, durum tespiti ile başlar. Son ürün veya hizmetin vatandaş tarafından kullanımıyla son bulur. Hatta vatandaş sadakati sağlama çabalarıyla devam eder, yeni bir isteğin alınmasıyla başlayan sürekli bir çevrimdir²⁰⁶.

Örgüt içerisinde iç müşteri olan çalışanın örgüt ve uygulamalar ile ilgili konularda kararlara katılımı, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan “kendini gerçekleştirme unsurunu” ortaya çıkararak, örgütün amaçlarıyla çalışanın amaçlarının birbirine yaklaşmasına olanak sağlayacaktır. Bu da beraberinde başarıyı ve etkili Toplam Kalite Yönetimin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

²⁰⁵ Şimşek (2002), a.g. e. , s 141.

²⁰⁶ Aziz Akgül, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk” , Merkezi Yayın No:1 Ocak 1998, s 25.

— KALİTELİ HİZMET ANLAYIŞI;

Örgütte Toplam Kalite Yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kaliteli hizmet anlayışının örgütün her kademesine yayılmış olması ve her çalışan tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir.

Örgütte kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak, nihai müşteriye ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak kendi kalite yönetim stratejisini geliştirmesi gerekir²⁰⁷.

İletişim, hizmet içi eğitim, katılım ve motivasyon örgütteki hizmetin kaliteli sunulmasında önemli unsurlardır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için etkin bir kurum kültürünün oluşturulması, örgüt çalışanlarının aynı misyon, vizyon ve amaç etrafında toplanması gerekmektedir. Örgüt kültürü olarak adlandırılan değerler toplamı, çeşitli yönetim, organizasyon, kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olmasında etkili olacaktır²⁰⁸.

Her örgütün kültürü, o örgütün kullandığı yönetim tekniklerine yansımaktadır. Bu bağlamda, kaliteli hizmet anlayışı içerisinde, örgütün yapısına yönelik olarak, mal ve hizmet kalitesinin yanı sıra yönetim kalitesi, donanım kalitesi, sistem kalitesi gibi faktörler de yer almaktadır.

3. 3. DEĞİŞİM VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Organizasyonlarda değişim yönetiminin temelini kalite geliştirmenin metodolojisi oluşturmaktadır. Örgütlerin değişim gerekliliğinin altında yatan en önemli gerçeklerden biri örgütlerin tüketicilerine ve müşterilerine daha kaliteli hizmet sunabilmesidir²⁰⁹.

²⁰⁷ Tolga Aslan, “ Toplam Kalite Yönetimi: Kamudaki Uygulamaların Değerlendirilmesi” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s 45.

²⁰⁸ Koçel, a. g. e. s, 26.

²⁰⁹ Vardar, a. g. e. , s 140.

Zaman içinde, örgütün kuruluş amacının, eskimişliğinin fark edilmesi, pazarda ya da kamuoyunda örgütün ürettiği mal veya hizmete gereksinme duyulmaması hallerinde yapılan yenileştirmeler – yeniden yapılandırmalar söz konusudur²¹⁰.

Organizasyonlarda değişim süreci başlatılmadan önce öncelikle bu sürecin gerekliliği ortaya konulmalı ve bu gereklilik organizasyonun tamamı tarafından kabul görmelidir. Bu noktada üst yönetime düşen en önemli görev ise değişim için uygulanacak olan programın devamlılığı noktasındaki kararlılıktır²¹¹.

Değişim, zaman zaman örgüt içinde dirence neden olabilmektedir. İşgörenin örgütteki yenileşmeye direnmesinin nedenleri ekonomik, kişisel ve toplumsal olabilmektedir. İşgörenin ekonomik yararlarına dokunulmadığında bile işyerinde uzmanlaşmış olması, inandığı değerler gibi kişisel sebepler direnç oluşturabilmektedir²¹². Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan yönetsel bir anlayıştır. Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendilerini değiştirmesi güçlü dirençlerle karşılaşmaktadır.

Yönetim kavramını, var olan sistemlerin devamlılığını sağlama ve tüm yetkileri tek karar noktasında bulundurarak denetimi sürdürebilme olarak tanımlayan kimi üst düzey yöneticilerin kendilerini değiştirmeleri gerekmektedir. Özellikle denetim anlayışının değiştirilmesi, yetki devrinin artırılması, astlarına daha fazla güvenmeleri, açık ve çok yönlü bilgi içerikli iletişime ağırlık verilmesi gerekmektedir²¹³.

Sonuç olarak kalitenin geliştirilmesindeki etkenlerden biri olan değişim ve değişime direnç kaçınılmaz olduğundan bu iki durumla başa çıkabilmek için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Burada yöneticinin rolü değişime karşı oluşan direnci kırmaktır. Bunu başarmanın yolu yeni fikirlerin, yönetim yararına olduğu kadar astların da yararına olduğunu çalışanlarına açıklamaktır²¹⁴.

²¹⁰ Ömer Peker, “Yönetimin Yenileşmesine Engeller”, TOADİE, Ankara, 1995, s. 193.

²¹¹ Vardar, a. g. e. , s. 28.

²¹² Ömer Peker, "Yönetimin Yenileşmesine Engeller", TOADİE, Ankara, 1995, s. 198.

²¹³ Yatkın, a. g. e. , s. 76.

²¹⁴ Hattgetts, a. g. e. , s. 457.

3. 4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ VE KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

Kamu yönetiminde, yönetimin genel amacı kamuya yararlı olmaktır. Kamu yönetimi kamu yararı için vardır. Kamu yönetimi kamunun gereksinimlerini giderek toplumu oluşturan bireylere hizmet götürür²¹⁵.

Kamu yönetimi günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma) her gün birçok insan yararlanmaktadır. Öte yandan genellikle devlet tarafından yürütülen bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Devletin müşterisi konumunda olan yurttaş da yönetimdeki işleyişi sorgulamaktadır²¹⁶.

Kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, karlılığın artışı açısından her ne kadar özel kesim kuruluşları ölçüsünde bir sonuç getirmese de, kamu hizmetinin daha iyi görülmesiyle vatandaşların memnuniyetinin sağlanacağı ve böylelikle devlet yönetimlerinin kamuya karşı olan toplumsal sorumluluklarının gereğinin yerine getirilmiş olacağı düşüncesi kamu yönetiminde kalite odaklı uygulamaların başlatılmasında etkili olmuştur²¹⁷.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının kamu sektörü uygulamalarının geçmiş 1980’li yılların sonlarına kadar uzamaktadır. Bu dönemde, Batı ülkelerinde kamu yönetimlerinde temel eğilim, devlet yapılarının daha etkili kılınması ve kamu kurumlarının performanslarının yükseltilmesi yönündedir. Söz konusu eğilim çerçevesinde, değişimi yakalamakta daha başarılı olan özel sektör kuruluşlarında uygulanan yönetim teknikleri, kamu sektörü örgütlerine transfer edilmeye başlanmıştır²¹⁸.

²¹⁵ Şeref Gözübüyük, Yönetim Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004, s. 9.

²¹⁶ Asım Balcı, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Editörler: Muhittin Acar-Hüseyin Özgür, Nobel Yayın, Ankara 2003, s 329.

²¹⁷ Saran, a. g. e. , s 94.

²¹⁸ Aydın, a. g. e. , s 187.

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi uygulama eğilimlerinin ön plana çıktığı ve kamu kurumlarında giderek önem kazandığı görülmektedir. Siyasal ve ekonomik krizlerle istikrarsızlıkların olduğu ülkemizde Toplam Kalite Yönetiminin hayata geçirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Nitekim Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, bazı üniversiteler, belediyeler ve hastaneler gibi kamu kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmektedir²¹⁹.

Özel sektördeki örgütlerde olduğu gibi kamu sektöründe de Toplam Kalite Yönetiminin uygulamasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan sorunları genel olarak kamu hizmetlerinin niteliğinden ve kamu kesiminin genel yapısından kaynaklanan sorunlar olarak 2 başlık altında incelenebilir.

3. 4. 1. GENEL SORUNLAR

Toplam Kalite Yönetimi orijini itibariyle imalat sektöründen ortaya çıkıp yaygınlaşması nedeni ile hizmet sektörüne ve hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörüne uygulanmasında kamu sektörünün genel yapısından kaynaklanan sorunların başında kamu sektörünün değişime karşı göstermiş olduğu direnç gelmektedir.

Kamuda mevcut bürokratik kural ve düzenlemeler değişime direnci beslemektedir. Kişiler kullanacakları inisiyatif ve alacakları risk ile daha fazla hata yapma ve sorumlu tutulma ihtimaline karşı farklı şeyler yapmaya girişmemekte, değişime ihtiyaç hissetmemektedir. Kültürel değişim öngören Toplam Kalite Yönetiminde bu noktada problem çıkmaktadır²²⁰. Bu anlamda uygulamanın başarısı, örgüt kültürünün Toplam Kalite Yönetimine uygun bir alt yapıda olmasına ya da bu yaklaşımın gerektirdiği biçimde ve yönde değişebilmesine bağlıdır. Bu değişimi sağlamak için de üst yönetimin desteği, eğitim, kalite ve değer ilkelerinin

²¹⁹ Balcı, a. g. e., s 341.

²²⁰ Önder (2), a. g. e. , s 89.

tartışılması, iletişim yollarının açık ve sağlıklı tutulması, ödül – terfi gibi yöntemler önerilmektedir²²¹.

Diğer önemli sorunlardan biri kamu sektöründe yapılan işlemlerde performans aranmaması, ücret ve performans sistemindeki yanlışlıklardır. Bunun yanı sıra kamu kuruluşlarının gerek örgütlenmelerinde, gerek karar ve uygulamalarında hakim olan istikrarsızlık ve bundan doğan belirsizlik ortamı Toplam Kalite Yönetiminin başarısında önemli bir engel teşkil etmektedir²²².

Kamu Yönetiminde yatırım kararlarının, harcama esaslarının ve bütçe uygulamalarının anlık ihtiyaçlara göre belirlendiği, yönetimdeki istikrarsızlığın bir sonucu olarak karar verme ve uygulamaların belirli bir plana bağlı olmaksızın günü birlik politikalara göre yürütüldüğü bir örgütte Toplam Kalite yönetimin öngördüğü sürekli gelişme, değişime uyum gösterme ve istenilen kalite düzeyinin gerçekleştirilmesini engellemektedir²²³.

3. 4. 2. KAMU HİZMETLERİNİ NİTELİĞİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Kamu hizmetlerini niteliğinden kaynaklanan sorunlardan ilki *müşteri-vatandaş* ikilemidir. Toplam Kalite Yönetiminin temel hedefi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Özel sektörde müşteri tanımı daha net yapılabilirken, kamu sektöründe, kamu kurumlarının gerçek müşterilerinin kim olduğu, kamu hizmetinin kalitesinin nasıl ve hangi ölçütlerle ölçüleceği, müşterilerin memnuniyetini kimin ve neyin belirleyeceği gibi konularda tereddütler yaşanmaktadır²²⁴. Sadece vergi ödeyenleri görmek sorunu çözmekte, çünkü vergi ödemeyenler de hizmetlerden faydalanmaktadırlar. Müşteri tanımı içerisinde sivil toplum örgütleri, kamuoyu ve vatandaş da eklenebilmektedir²²⁵.

²²¹ Saran, a. g. e., s 109.

²²² Hesenov, a. g. e. , s 79.

²²³ Saran, a. g. e., s 110.

²²⁴ Nohutçu, a. g. e., s 246.

²²⁵ Önder (2), a. g. e. , s 93.

Burada temel olan nokta, Toplam Kalite Yönetimi ilke ve yöntemlerinin kamu yönetiminde uygulanması ile vatandaşın “ müşteri” yerine konulduğunda sosyal hak ve menfaatlerini yitirmeyeceği, aksine vatandaşa sunulan kamu mal ve hizmetlerin “müşteri duyarlılığıyla” kaliteli, hızlı ve etkin sunulacağıdır.

Diğer bir sorun “ ürün – hizmet” ikilemidir. Hizmetlerin ölçülemezliği ve üretildikleri anda tüketilir özellikte olmaları nedeniyle kalite standartlarının belirlenmesi ve korunması zordur. Ayrıca hizmet kalitesinin ölçülmesi diğer bir problemdir²²⁶. Kamu kesimi mal ve üretimden çok hizmet sunumuyla ilgilendiği için, hizmetlerin elle dokunulamama, stoklanamama, bölünememe, fiyatlandırılmama gibi özellikleri ürün-hizmet ikilemi içerisindeki sorunlara ek olmaktadır²²⁷.

Özel sektörde amaç karlılık olduğundan kalite artırılarak daha çok müşteri çekilmek istenir. Ancak kamu kesiminde talep sürekli artmaktadır. Burada iki türlü karşılanmamış ihtiyaç söz konusudur. Birincisi, hizmet talep edilmekte fakat bütçe yetersizliği nedeni ile hizmetten bazı kimseler faydalanamamaktadır. İkincisinde ise bireyler hizmeti almakta fakat istediği kalitede alamamaktadır²²⁸.

Genel olarak bakıldığında Toplam Kalite Yönetiminde uygulamaya gerek kamu kesiminin yapısal niteliklerinden kaynaklanan gerekse kamu hizmetlerinin genel niteliklerinden kaynaklanan bazı sorunların ortaya çıktığını görülmektedir. Fakat örgütteki üst kadroların Toplam Kalite Yönetiminin gerekliliğine kesin bir şekilde inançlarının olması ve bu inancı çalışanlarına da aşılması, Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri doğrultusunda kamu sektörü yapısına uygun uygulamalar getirilmesi sorunların aşılmasına yardımcı olacaktır.

²²⁶ Balcı, a. g. e., s 335.

²²⁷ Saran, a. g. e., s 99 .

²²⁸ Önder (2), a. g. e. ,s 94.

3. 5. SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kamu hizmetleri içinde önemli bir yere sahip olan sağlık hizmetleri, günümüzde özel sektör kuruluşlarınca da yerine getirilmekte olan, devletin vatandaşlarına yeterli bir biçimde vermesi gereken başlıca hizmetlerden biri olması sebebiyle diğer kamu hizmetlerinde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de iyileştirme amaçlı değişikliklerin yapılması gerekmektedir²²⁹.

1980’li yılların başlarında A.B.D.’de endüstri alanında başarılı Kalite Güvencesi uygulamaları sağlık sektörünü de etkilemiş ve sağlık hizmetleri bünyesinde de Kalite Güvencesi çalışmaları başlatılmıştır.

Hizmet süreçlerindeki problemlerin tespiti ve ortadan kaldırılması ile ulaşılan standart düzeyini korumayı amaçlayan sonuç odaklı Kalite Güvenliği çalışmaları sonucunda sağlık hizmetleri bünyesinde geniş veri tabanları oluşmuş, 1990’ların başlarında ise endüstri sektörü ile beraber sağlık hizmetlerinde de Kalite Güvenliği çalışmaları yerini Toplam Kalite Yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır. Bugün için de A.B.D.’deki 50 yatak ve üzerindeki hastanelerin % 60’ından fazlasının Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçtiği, % 30’unun da uygulamaya geçiş aşamasında olduğu belirtilmektedir²³⁰. Kalite güvencesi, bir hizmetin sunumunda mevcut performansın ölçülmesi ve bunun beklenen performans ile karşılaştırılmasıdır. Sağlık hizmetlerinde yedi temel özellik kaliteyi belirlemektedir. Bunlar²³¹;

1. *Etkinlik*: Sağlık durumunu yükseltebilecek en iyi bakımı sağlayabilme becerisi,

²²⁹ Afsun Ezel Esatoğlu, Dilaver Tengilimoğlu, Kamil Ufuk Bilgin, “ Sağlık Hizmetlerinde (Hastanelerde) Toplam Kalite Yönetiminin Başarıya Ulaşmasına Halkla İlişkilerin Etkisi”, Kamu Yönetiminde Kalite, I. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs 1998, s 133.

²³⁰ İbrahim Erdoğan, “ Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları”, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Sayı 35, Cilt XII, Temmuz 1996, s 90.

²³¹ Pınar Kılıçoğulları, Sinan Kılıçoğulları, “Sağlık Hizmetlerinde Kalite”, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler, KALDER, V. Cilt, 1998, s 957.

2. *Etkililik*: Sağlık durumunda sağlanabilir iyileştirmeyi gerçekleştirme derecesi,
3. *Verimlilik*: Sağlıkta ulaşılabilir ilerlemeleri azaltmaksızın bakımın maliyetini düşürme yeteneği,
4. *Optimallik*: Yararlar ve maliyetler arasında en iyi dengenin sağlanması,
5. *Kabul edilebilirlik*: Hasta-hekim ilişkileri, kolay hizmette bulunabilme, bakım, maliyet yönlerinden hastanın isteklerine uygunluk,
6. *Meşruluk*: Toplumsal tercihlere uygunluk,
7. *Eşitlik*: Hizmet sunumunda ve kullanımında adaletli olma.

Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları, sağlık sektörü açısından son derece önemlidir. Gelişen teknoloji, insan hakları, kişilerin hak ve sorumluluklarına karşı bilinçlenmesi, sağlık hizmeti sektöründeki maliyet artışları ve bunu önlemek için başlatılan arayışlar, kaliteli hizmet sunumu anlayışının önem kazanmasını sağlamıştır. Artan sağlık harcamaları, yetkilileri ve sağlık sigortalarıyla tedavi yapan kuruluşları, belirli standartlarda hizmet verilmesini sağlamaya zorlamaktadır²³².

Hastanelerde kalitenin tanımlanması ve bir yönetim felsefesine dönüşüm süreci tüm sektördeki kalite kavramında değişimlere paralellik göstermektedir. Araştırma ve geliştirmeye açık bir sektör olan sağlık sektöründe kaliteli hizmetin yolu, toplam kalitenin uygulanmasından geçmektedir. Özellikle kalite kontrol gruplarının dayandığı en önemli kavram katılımdır. Bu kavrama göre, bir sağlık kuruluşunda ister teknik, ister hizmetle ilgili bir konu olsun, başhekimden hizmetliye kadar her düzeyde çalışanların kalite ile ilgili sorunların çözümüne katılması ve kalitenin oluşturulması ile ilgili sorumlulukların örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması gerekmektedir²³³.

²³²Nilgün Sarp, "Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", www.nilgunsarp.com/?p=16, Erişim Tarihi: 01.02.2009.

²³³Nermin Tezcan, "Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Ve Etimesgut Hastanesinde Personel Motivasyonunun Ölçümüne İlişkin Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2000, s 61.

Kalite ile ilgili tüm yaklaşımların temel elementlerinden birisi de müşterinin tam memnuniyetidir. Sağlık hizmetlerinin planlanmasında, uygulanmasında ve izlenmesinde hasta memnuniyeti mutlaka önemli bir adım olarak ölçülmeli ve sonuçları planlama, öncelik belirleme ve uygulamaların yeniden şekillendirilmesinde mutlaka dikkate alınmalıdır. Hizmet sunan personelin de gerek yaptığı işten, gerek hastalarından gerekse diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun olması şarttır. Çalışma sırasında bir personel, diğerini, memnun edilmesi gereken bir hastası (iç müşteri) gibi görebilirse iş ortamında karşılıklı memnuniyet kendiliğinden doğabilecek bu da, iş doyumunu artıracak, hizmetlerin daha verimli sunulmasını sağlayacaktır²³⁴.

3. 6. SAĞLIK HİZMETLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ SONUÇLARI

Toplam Kalite Yönetiminin gerek örgütlerde gerekse sağlık kurumlarında başarıyla uygulanabilmesi için organizasyon yapıları yatay, kademe sayısı az, esnek ekip çalışmalarına açık ve karar süreçlerini hızlandırıcı özelliklere sahip kılınması gerekmektedir. Bir sağlık kurumunda Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için bütün süreçlerin müşteriye tatmin edecek şekilde düzenlenmesi gerekir.

Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasının sağlayacağı yararları maddeler halinde özetlersek²³⁵;

1. Hatanın fiziksel yapısında ve fonksiyonlarında mümkün olan en kısa zamanda iyileşme sağlar,
2. İnsanın sağlığının geliştirilmesi, kötü sağlık şartlarının erken tespiti, hastalıkların erken teşhisi ve tedavisinin sağlanmasında yardımcı olur,

²³⁴ Osman Hayran, Hulki Uz,
“SağlıkHizmetlerindeToplamKaliteYönetimi”,www.merih.net/m1/whulkuz11.htm, Erişim Tarihi:
01.02.2009.

²³⁵ Kılıçoğulları, a. g. e. , s 958.

3. Optimum sürede hizmet verilmesini sağlar,
4. Hizmet sürecinde, hastaya alınan kararlar ve sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesini sağlar,
5. Hastanın sağlık durumu ile ilgili yeterli ve güvenilir kayıtların oluşturulmasını ve bu sayede hizmetin izlenilebilirliğini sağlar.
6. Sağlık sisteminin tıbbi, teknolojik ve finansal kaynaklarının ve insan kaynağının en verimli şekilde kullanılabilmesini sağlar,
7. Personelin uyumlu, koordineli çalışması ve ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunur.

Toplam Kalite Yönetimi bakışı ile çalışan hastaneler, müşteri hizmetlerine giderek daha fazla önem vermektedirler. Daha önceleri sadece “hastalar” sağlık hizmetinin müşterileri olarak kabul edilirken, bugün gerçek anlamda sağlık hizmetlerine iştirak eden tüm bireyler müşteri olarak kabul edilmektedir. Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının önemli yönlerinden birisi de örgütün kendi yetersizliklerini tanıma ve tanımlama ile hizmetin kalitesini geliştirmek için yapılacak planlama ve tasarlamada müşterilerden geri bildirim almaya yöneltmesidir²³⁶.

Sağlık sektörü ve hastaneler günümüz toplumunda çok önemli bir yere sahiptirler. Bunun birinci ve en önemli nedeni temelde “insana” hizmet vermeleri ve onun sağlığını korumaya yönelik amaçlarıdır. Toplumun gelişmişlik ve refah düzeyi, sağlık düzeyinin yükselmesiyle doğru orantılıdır. Bununla birlikte sağlık sektöründe, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarılı olmasında, müşterinin örgüte ilişkin algılarına yer verilmesi ve ortaya çıkan görüşlerin örgütün tümüne yayılması önemli etkenlerdendir.

Bu bağlamda sağlık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalara örnek verilirse; Nermin Tezcan 2000 yılında “ Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Etimesgut Hastanesinde Personel Motivasyonunun Ölçümüne İlişkin Bir Uygulama” adlı Yüksek lisans çalışmasında her alanda

²³⁶ Esatoğlu vd, a. g. e. , s 134.

uygulama olanağı bulan Toplam Kalitenin sağlık kuruluşlarında uygulanmasının önemine değinmiştir. Bu doğrultuda Etimesgut Hastanesinde yapmış olduğu çalışma sonrasında sadece Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili standartların belirlenmesi, uygulanması ve yenilenmesi ile sistemin amacına ulaşamayabileceğini, bu noktada personelin kaliteli hizmet sunma sürecinde aktif rol oynaması gerektiğini vurgulamıştır.

Bir diğer çalışma ise H. Ferhat Ecer, Yavuz Demirel ve Sevilay Uslu'nun "Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma" adı çalışmasıdır. Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin Sağlık Sektöründe uygulanabilirliği ile ilgili olarak Aksaray ilindeki 30 sağlık kurumunun yöneticilerine anket uygulanmıştır. Bu uygulama sonrasında, Toplam Kalite Yönetimi bir değişim süreci olduğundan, bu değişimi gerçekleştirecek üst yönetimin kurum çalışanlarına yol gösterici, kalite konusunda aydınlatıcı yeterliliğe sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak araştırma sonucunda elde edilen verilerin ortalamalarına göre sağlık kurumlarında iletişim, hizmet içi eğitim, katılım, kaliteli hizmet anlayışı ve motivasyon ile ilgili özelliklerin yetersizliği tespit edilmiştir.

BÖLÜM IV

4. YÖNTEM

Yöntem başlığı altında, araştırma yöntemine, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri toplama teknikleri ile verilerin analizine yer verilmiştir.

4. 1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

İlişkisel ve tekil tarama modeline dayanan bu çalışmada, konuyla ilgili verilere, alt problemler doğrultusunda hazırlanan anket soruları ile varılmıştır.

4. 2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bolu İl merkezinde bulunan İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde 2006 yılından itibaren Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasına başlanmıştır. Araştırmanın evrenini bu hastanede çalışan hemşireler oluşturmaktadır ve evren örneklem olarak alınmış, veri toplama aracı tüm hemşirelere uygulanmıştır.

4. 3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Veriler alt problemler doğrultusunda çalışan hemşirelere yönelik olarak hazırlanarak uzman görüşünden geçirilen 27 sorudan oluşan anket formu yolu ile

elde edilmiştir. Ankette ilk olarak “çalıştığınız kurumdaki hizmet süresi” ve “mesleğinizdeki hizmet süreniz” sorularına yer verilmiştir. Bunun dışında ankette yer alan 27 soru beş farklı konu(boyut) için düzenlenmiştir. Bu boyutlar ve ilgili soruların dağılımı Tablo 1 de belirtilmektedir.

Tablo 1. Beş Boyuta Göre Anket Sorularının Dağılımı

İLETİŞİM	1	Hastane yönetimi kurumsal çalışmalar ve sonuçları konusunda bizleri sürekli bilgilendirmektedir.
	5	Kurum hedefleri ve politikaları konusunda yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.
	9	Hastane yönetimi içerisinde her kişi ve bölümle yeteri kadar hızlı iletişim kurabileceğimiz bir iletişim sistemi mevcuttur.
	17	Hastane yönetimi içerisinde yatay ve dikey iletişimin etkili ve hızlı olduğunu düşünmekteyim.
	14	Hasta yönetiminin işle ilgili beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını yeterli bulmaktayım.
	21	Hastane yönetimi tarafından öneri ve fikirlerimiz önemsenmekte ve gerekli geri bildirim sürekli sağlanabilmektedir.
MOTİVASYON	4	Hastane yönetiminin sosyal konulara ve iş dışı yaşamımıza gösterdiği ilgi ve destek mevcuttur.
	7	İş dışında çalışanlar olarak katıldığımız sosyal aktiviteler yeterlidir.
	10	Hastane yönetimi içerisinde işimle ilgili kullanılabilecek teknolojik imkanlar yeterlidir.
	11	Olumlu bir çalışma yaptığımda hastane yönetimi tarafından takdir edilirim.
	16	İşimle ilgili bir konuda hata yaparsam hastane yönetimi tarafından cezalandırılırım.
	19	Hastane yönetimi motivasyonu sağlamak için yeterli çaba göstermektedir.
KARARLARA KATILMA	2	Hastane yönetimi daha iyi sağlık hizmeti sunulabilmesi için fikir ve önerilerimizi almaktadır.
	8	Hastane yönetimi yetki ve sorumluluklarıyla ilgili konularda herhangi bir sorun çıktığında çözüm bulmak için görüşüme başvurmaktadır.
	13	Yaptığımız işte ekip çalışmasının önemlidir.
	18	Hastane yönetimi içerisinde kalitenin iyileştirilmesi amacıyla Kalite Geliştirme Çemberleri yeterli derecede kullanılmaktadır.
	22	Hastane yönetimi içerisinde görev, yetki ve sorumluluklarım belirgindir.
HİZMET İÇİ EĞİTİM	3	Hastane yönetimi ihtiyaç duyulan eğitimleri, araç ve gereçleri sağlamaktadır.
	6	İşim aldığım eğitime uygun bulunmaktadır.
	12	Yaptığım işle ilgili bilgi, deneyim ve tecrübelerimi işimde etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.
	15	Hizmet İçi Eğitim programlarının yeterli olduğuna inanmaktayım.
	20	Aldığım eğitim doğrultusunda işle ilgili gerekli planlama, değerlendirme ve düzeltmeleri yapabilmekteyim.
KALİTELİ HİZMET	23	Hastanede çalışan tüm personelin öncelikli hedefi yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunmaktır.
	24	Hastane yönetimi her zaman kaliteye öncelik vermektedir.
	25	Hastane Yönetimi kalitede sürekli iyileştirme sağlamak için gerekli kaynakları (eğitim, para..) sağlamaktadırlar.
	26	Hastane Yönetimi gerçekleştirilmesi gereken kalite standartları belirlemiştir.
	27	Hastane Yönetimi verilen hizmetlerin kalitesi sağlıklı bir şekilde ölçülüp, değerlendirilmektedir.

Anket soruları beşli bir ölçek (Tamamen Katılıyorum, Çoğunlukla Katılıyorum, Kararsızım, Pek Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum) üzerinde cevaplandırılmıştır. Bu ölçekte tablolar üzerinde Tamamen Katılıyorum 5, Çoğunlukla Katılıyorum 4, Kararsızım 3, Pek Katılmıyorum 2, Hiç Katılmıyorum 1 rakamları ifade edilmiştir.

İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde görev yapan hemşirelere yönelik olarak düzenlenen anket soruları, örgüt içerisinde Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde sürekli ve etkili iletişimin düzeyini, yönetimin kalite ve politika anlayışıyla bunu örneklem olarak alınan hemşirelerin yönetime katılımı düzeyini, sürekli gelişme hedefi doğrultusunda da hizmet içi eğitim ve iş tatmini gibi motive edici unsurları ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Hemşirelere yönelik olarak hazırlanan anketler gönüllülük esasına göre uygulanarak çalışanlara dağıtılmıştır. Dağıtılan 90 anketten 48 tanesi geri dönmüştür. Yani cevaplanma oranı % 53' tür. Veriler toplanırken bunun yanında kuramsal çerçeveyi oluşturmak amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar taranarak elde edilen veriler konu ile bağdaştırılmıştır.

4. 4. VERİLERİ ÇÖZÜMLEME TEKNİKLERİ

Elde edilen verilen istatistiksel çözümleri için ve araştırmada kullanılan anketin güvenirlilik katsayısını (iç tutarlılık katsayısı) bulmak için Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows programından yararlanılmıştır. Anketten elde edilen veriler değerlendirilirken 1-1.4 arası oranların Hiç Katılmıyorum, 1.5-2.4 arası oranların Pek Katılmıyorum, 2.5- 3.4 arası oranların Kararsızım, 3.5 – 4. 4 arası oranların Çoğunlukla Katılıyorum, 4.5 – 5 arası oranların da Kesinlikle Katılıyorum seçeneğine rast geldiği kabul edilmiştir.

Soruların tüm cevaplayıcılar tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığının ölçülmesinde kullanılan anketin güvenirlilik katsayısı, Alpha = 0.

889 olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde ölçüt olarak alınan standartlar aşağıdaki gibidir²³⁷;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha \leq 1,00$ ölçek oldukça güvenilir.

Bu durumda yapılan araştırmanın alfa katsayısı 0.60 ve 1.00 aralığında yer aldığından ölçek güvenirlidir. Bunun yanı sıra alfa katsayısı ile ilgili olarak Yasemin Mamur'un "Yataklı Tedavi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Ve Ankara SSK Göz Hastalıkları Merkezi Ve Göz Bankasında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları" adlı yüksek lisans çalışmasından ve Nermin Tezcan'ın "Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Ve EtiMesgut Hava Hastanesinde Personel Motivasyonunun Ölçümünü İlişkin Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Yasemin Mamur'un yüksek lisans tez çalışmasındaki elde edilen alfa katsayısı 0.923 dur. Nermin Tezcan'ın yüksek lisans tez çalışmasındaki elde edilen alfa katsayısı 0.872 dir.

Bulguların elde edilmesinde istatistiksel olarak frekans, yüzdeler, ortalama, t testi ve tek yönlü varyans analizi(ANOVA) kullanılmıştır. T- testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalama ile önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta "iki"dir. T testi her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır.

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Tek Yönlü Varyans analizinde iki değişken vardır ve bağımsız değişkene göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder²³⁸.

²³⁷ İstatistiki tablolar, <http://www.alfa%20yorumu.htm.com.tr> , erişim tarihi 15.02.2009

²³⁸ Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınevi, Ankara, 2006,s.74

BÖLÜM V

5. 1. BULGULAR VE YORUM

Bolu İzzet Baysal kadın doğum ve çocuk hastanesinde görev yapan tüm hemşirelerin kalite anlayış düzeyini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada ulaşılan bulgular ve bunlar üzerinde yapılan yorumlar aşağıda sunulmuştur.

5.1.1. Katılımcıların Kurumdaki ve Mesleklerindeki Hizmet Sürelerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Tablo 2: Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Yönelik Bulgular

Kurumdaki Hizmet Süresi	N	%	Kümülatif Yüzde
0-2	11	23	23
2-üstü	37	77	77
Total	48	100,0	100,0

Tablo 2’ye göre hemşirelerin 11’i (%23) kurumda iki yıldan daha az süredir çalışırken, 37’si (%77) kurumda iki yıldan daha fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Meslekteki Hizmet Sürelerine Yönelik Bulgular

Meslekteki Hizmet Süresi	n	%	Kümülatif Yüzde
0-5	11	23	23
6-10	15	31	31
11-15	8	17	17
16 ve üstü	14	29	29
Total	48	100,0	100,0

Hemşirelerin 11’nin (%23) meslekteki hizmet süresi 5 yılın altındadır. 6-10 yıl meslekte hizmet süresi bulunan hemşirelerin 15 (%30), 10-15 yıl meslekte hizmet süresi bulunanların ise 8(%17) kişi olduğu görülmektedir. Hemşirelerin 14’nün(%29) ise meslekteki hizmet sürelerinin 16 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

5. 1. 2. Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemini “İzzet Baysal Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinin örgüt içi iletişimi sağlamak için yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadırlar? “ sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problem ile ilgili bulgulara Tablo 4’ te yer verilmiştir. Tablonun açıklamasından sonra yorumu yapılmıştır.

Tablo 4: İletişimi sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları

İletişim Soruları	Tamamen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kararsızım		Pek Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Hastane yönetimi kurumsal çalışmalar ve sonuçları konusunda bizleri sürekli bilgilendirmektedir.	13	27,1	15	31,3	5	10,4	8	16,7	7	14,6
Kurum hedefleri ve politikaları konusunda yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.	12	25,0	20	41,7	11	22,9	5	10,4		
Hastane yönetimi içerisinde her kişi ve bölümle yeterli kadar hızlı iletişim kurabileceğimiz bir iletişim sistemi mevcuttur.	22	45,8	13	27,1	9	18,8	2	4,2	2	4,2
Hasta yönetiminin işle ilgili beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını yeterli bulmaktayım.	14	29,2	18	37,5	10	20,8	6	12,5		
Hastane yönetimi içerisinde yatay ve dikey iletişimin etkili ve hızlı olduğunu düşünmekteyim.	13	27,1	18	37,5	14	29,2	2	4,2	1	2,1
Hastane yönetimi tarafından öneri ve fikirlerimiz önemsenmekte ve gerekli geri bildirim sürekli sağlanabilmektedir.	4	8,3	16	33,3	19	39,6	4	8,3	5	10,4

İletişim Ortalaması: 3,69

Ankete katılanların %27,1'i “*Hastane yönetimi kurumsal çalışmalar ve sonuçları konusunda bizleri sürekli bilgilendirmektedir*” ifadesi için “tamamen

katılıyorum”, %31,3’ü “çoğunlukla katılıyorum”, %10,4’ü “kararsızım”, %16,7’si “pek katılmıyorum” ve %14,6’sı “hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Kurum hedefleri ve politikaları konusunda yeterli bilgilendirme yapılmaktadır” ifadesi için ankete katılanların % 25’ i “tamamen katılıyorum”, % 41,7 si “çoğunlukla katılıyorum”, % 22,9’ u “kararsızım”, % 10,4’ ü “pek katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane yönetimi içerisinde her kişi ve bölümle yeteri kadar hızlı iletişim kurabileceğimiz bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesi için ankete katılanların % 45,8’ i “tamamen katılıyorum”, % 27,1’ i “çoğunlukla katılıyorum”, % 18,8’ i “kararsızım”, % 4,2’si “pek katılmıyorum”, % 4,2’si “hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hasta yönetiminin işle ilgili beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını yeterli bulmaktayım” ifadesi için ankete katılanların %29,2’si “tamamen katılıyorum”, %37,5’i “çoğunlukla katılıyorum”, %20,8’i “kararsızım”, % 12,5’i “pek katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane yönetimi içerisinde her kişi ve bölümle yeteri kadar hızlı iletişim kurabileceğimiz bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesi için ankete katılanların %27,1’i “tamamen katılıyorum”, % 37,5’i “çoğunlukla katılıyorum”, % 29,2’si “kararsızım”, % 4,2’si “pek katılmıyorum”, % 2, 1’i “hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane yönetimi tarafından öneri ve fikirlerimiz önemsenmekte ve gerekli geri bildirim sürekli sağlanabilmektedir” ifadesi için ankete katılanların %8,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 33,3’ü “çoğunlukla katılıyorum”, %39,6’sı “kararsızım”, %10,4’ ü “hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

İletişim sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları düzeylerinin ortalaması 3,69’dur ve bu oran da “ Çoğunlukla Katılıyorum” seçeneğine rastlamaktadır. Bu sonuçlara göre hastanede iletişim düzeyinin iyi fakat geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğu söylenebilir. Toplam Kalite Yönetiminin bir kurumda sağlıklı bir şekilde işlemesi ve başarıyla uygulanabilmesi için iyi bir iletişim düzeninin kurulması gerekir.

Kurumun hedef, politika ve stratejilerinin tüm takım tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, alınan kararlara temel oluşturulacak verilerin süratle toplanması gerek iç müşteri gerekse dış müşteri güvenini sağlamak için, ortaya çıkacak problemlerin çözümünde birlikte hareketi için etkin bir iletişim modeli gereklidir. İletişim için sınırlandırma yapılamaz. İletişim imkânı tüm kurum bireylerine tanınmalıdır.

5. 1. 3. İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemini “İzzet Baysal Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinin çalışanların *motive* edilmesi için yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadırlar?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problem ile ilgili bulgulara Tablo 5’te yer verilmiştir. Tablonun açıklamasından sonra yorumu yapılmıştır.

Tablo 5: Motivasyon sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları

Motivasyon Soruları	Tamamen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kararsızım		Pek Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	n	%	N	%	n	%	N	%	n	%
Hastane yönetiminin sosyal konulara ve iş dışı yaşamımıza gösterdiği ilgi ve destek mevcuttur.	3	6,3	6	12,5	10	20,8	21	43,8	8	16,7
İş dışında çalışanlar olarak katıldığımız sosyal aktiviteler yeterlidir.			6	12,5	9	18,8	22	45,8	11	22,9
Hastane yönetimi içerisinde işimle ilgili kullanılabilecek teknolojik imkanlar yeterlidir.	17	35,4	20	41,7	9	18,8	1	2,1	1	2,1
Olumlu bir çalışma yaptığımda hastane yönetimi tarafından takdir edilirim.			26	54,2	12	25,0	6	12,5	4	8,3
İşimle ilgili bir konuda hata yaparsam hastane yönetimi tarafından cezalandırılırım.	5	10,4	10	20,8	9	18,8	12	25,0	12	25,0
Hastane yönetimi motivasyonu sağlamak için yeterli çaba göstermektedir.	1	2,1	11	22,9	23	47,9	9	18,8	4	8,3

Motivasyon Ortalaması: 3,96

Ankete katılanların % 6,3' ü "**Hastane yönetiminin sosyal konulara ve iş dışı yaşamımıza gösterdiği ilgi ve destek mevcuttur**" ifadesi için "tamamen

katılıyorum”, %12,5’ i “ çoğunlukla katılıyorum”, % 20, 8’i “kararsızım”, % 43,8’i “pek katılmıyorum”, % 16,7’si “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“İş dışında çalışanlar olarak katıldığımız sosyal aktiviteler yeterlidir” ifadesi için ankete katılanların % 12,5’i “ çoğunlukla katılıyorum”, % 18,8’i “kararsızım”, % 45,8’ “pek katılmıyorum”, % 22,9’u “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane yönetimi içerisinde işimle ilgili kullanılabilecek teknolojik imkanlar yeterlidir” ifadesi için ankete katılanların % 35,4’ü “tamamen katılıyorum”, % 41,7’si “ çoğunlukla katılıyorum”, % 18,8’i “kararsızım”, % 2,1’i “pek katılmıyorum”, % 2,1’ i “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Olumlu bir çalışma yaptığımızda hastane yönetimi tarafından takdir edilirim” ifadesi için ankete katılanların % 54,2’si “ çoğunlukla katılıyorum”, % 25’i “kararsızım”, % 12,5’i “pek katılmıyorum”, % 8,3’ ü “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“İşimle ilgili bir konuda hata yaparsam hastane yönetimi tarafından cezalandırılırım” ifadesi için ankete katılanların % 10,4’ü “tamamen katılıyorum”, % 20,8’i “çoğunlukla katılıyorum”, % 18,8’i “kararsızım”, %25’i “pek katılmıyorum”, % 25’i “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane yönetimi motivasyonu sağlamak için yeterli çaba göstermektedir” ifadesi için ankete katılanların %2,1’i “tamamen katılıyorum”, %22,9’u “çoğunlukla katılıyorum”, % 47,9’u “kararsızım”, % 18,8’i “pek katılmıyorum”, % 8,3’ü “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hastanede motivasyonu sağlamak için yapılan düzenlemelerin, hemşireler tarafından algılama düzeylerinin ortalaması 3,96’dır ve bu oran da “ Çoğunlukla Katılıyorum” seçeneğine rast gelmektedir. Bu sonuçlara göre hastanede motivasyona yönelik faaliyetlerin iyi düzeyde olduğu ancak bir kısım personele bu konuda ulaşamadığı söylenebilir. Bir örgütte Toplam Kalite Yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için iç müşterilerin motivasyonunun sağlanması, örgütle arasındaki aidiyetlik duygusunun oluşturulması ve kendinden beklenenlerin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. İç müşterinin tatmini açısından öncelikli olan bu

unsurun varlığı çalışanların tatminini sağlarken aynı zamanda dış müşterinin tatmininin sağlanmasında da etkili olacaktır.

5. 1. 4. Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemini “İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin çalışanların *kararlara katılımını* sağlama için yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problem ile ilgili bulgulara Tablo 6’da yer verilmiştir. Tablonun açıklamasından sonra yorumu yapılmıştır.

Tablo 6: Kararlara katılımı sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşirelerin algılamaları

Katılım Soruları	Tamamen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kararsızım		Pek Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Hastane yönetimi daha iyi sağlık hizmeti sunulabilmesi için fikir ve önerilerimizi almaktadır.	3	6,3	14	29,2	13	27,1	11	22,9	7	14,6
Hastane yönetimi yetki ve sorumluluklarımla ilgili konularda herhangi bir sorun çıktığında çözüm bulmak için görüşüme başvurmaktadır.	4	8,3	6	12,5	19	39,6	8	16,7	11	22,9
Yaptığımız işte ekip çalışmasının önemlidir.	34	70,8	12	25,0	2	4,2				
Hastane yönetimi içerisinde kalitenin iyileştirilmesi amacıyla Kalite Geliştirme Çemberleri yeterli derecede kullanılmaktadır.	3	6,3	28	58,3	14	29,2	3	6,3		
Hastane yönetimi içerisinde görev, yetki ve sorumluluklarım belirgindir.	20	41,7	22	45,8	3	6,3	1	2,1	2	4,2

Katılım Ortalaması: 3,76

Ankete katılanların %6,3' ü “ **Hastane yönetimi daha iyi sağlık hizmeti sunulabilmesi için fikir ve önerilerimizi almaktadır**” ifadesi için “tamamen katılıyorum”, %29,2'si “çoğunlukla katılıyorum”, % 27,1'i “kararsızım”, % 22,9'u “pek katılmıyorum”, %14,6'sı “hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“**Hastane yönetimi yetki ve sorumluluklarımla ilgili konularda herhangi bir sorun çıktığında çözüm bulmak için görüşüme başvurmaktadır**” ifadesi için ankete katılanların %8,3 “tamamen katılıyorum”, %12,5'i “çoğunlukla katılıyorum”, % 39,6'sı “kararsızım”, %16,7'si “hiç katılmıyorum”, %22,9'u “hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“**Yaptığımız işte ekip çalışmasının önemlidir**” ifadesi için ankete katılanların %70,8'i “tamamen katılıyorum”, % 25'i “çoğunlukla katılıyorum”, % 4,2'si “kararsızım” cevabını vermiştir.

“**Hastane yönetimi içerisinde kalitenin iyileştirilmesi amacıyla Kalite Geliştirme Çemberleri yeterli derecede kullanılmaktadır**” ifadesi için ankete katılanların % 6,3'ü “tamamen katılıyorum”, % 58,3'ü “çoğunlukla katılıyorum”, %29,2'si “kararsızım”, % 6,3'ü “pek katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“**Hastane yönetimi içerisinde görev, yetki ve sorumluluklarım belirgindir**” ifadesi için ankete katılanların % 41,7'si “tamamen katılıyorum”, %45,8'i “çoğunlukla katılıyorum”, %6,3'ü “kararsızım”, % 2,1'i “pek katılmıyorum”, % 4,2'si “hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Kararlara katılımı sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılama düzeylerinin ortalaması 3,76'dır ve bu oran da “ Çoğunlukla Katılıyorum” seçeneğine rast gelmektedir. Bu sonuçlara göre hastanede Kararlara katılım düzeyinin iyi fakat geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğu söylenebilir.

Toplam Kalite Yönetiminde, karar alma objektif ve gerçekçi verilerin kullanımını gerektirir. Bu felsefede hedefler, amaçlar, ölçülebilir kriterlerle birlikte ortaya konulur. Dolayısıyla sorunlar somut verilerle tanımlanır. Kurum üyelerinin katılımıyla çözülür. Alınan kararlar riskten, kişilikten uzak deneyimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Kararlara katılım sayesinde kişilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri sonucunda hem kendi çıkarlarına hem de kuruluşun amaç ve çıkarlarına yarar sağlayacağından karar almada paylaşım sağlanır. Toplam Kalite Yönetiminin uygulama sürecinde, sürekli iyileştirmede, sorunların analizinde, çözüm geliştirmede, amaçların doğru belirlenmesinde alınan kararlarda katılımcılığın sağlanması gerekir.

5. 1. 5. Dördüncü Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemini “İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin Hizmet İçi Eğitimine dönük yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problem ile ilgili bulgulara Tablo 7’de yer verilmiştir. Tablonun açıklamasından sonra yorumu yapılmıştır.

Tablo 7. Hizmet içi eğitimi sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşerilerin algılamaları

Eğitim Soruları	Tamamen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kararsızım		Pek Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	N	%	N	%	n	%	N	%	N	%
Hastane yönetimi ihtiyaç duyulan eğitimleri, araç ve gereçleri sağlamaktadır.	17	35,4	22	45,8	3	6,3	5	10,4	1	2,1
İşim aldığım eğitime uygun bulunmaktadır.	27	56,3	14	29,2	1	2,1	2	4,2	4	8,3
Yaptığım işle ilgili bilgi, deneyim ve tecrübelerimi işimde etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	22	45,8	19	39,6	5	10,4	2	4,2		
Hizmet İçi Eğitim programlarının yeterli olduğuna inanmaktayım.	6	12,5	18	37,5	17	35,4	5	10,4	2	4,2
Aldığım eğitim doğrultusunda işle ilgili gerekli planlama, değerlendirme ve düzeltmeleri yapabilmekteyim.	14	29,2	22	45,8	6	12,5	4	8,3	2	4,2

Hizmet İçi Eğitim Ortalaması: 3,61

Ankete katılanların % 35,4'ü "*Hastane yönetimi ihtiyaç duyulan eğitimleri, araç ve gereçleri sağlamaktadır*" ifadesi için "tamamen

katılıyorum”, %45,8’i “ çoğunlukla katılıyorum”, %6,3’ü “ kararsızım”, % 10,4’ü “ pek katılmıyorum”, % 2,1’i “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“İşim aldığım eğitime uygun bulunmaktadır” ifadesi için ankete katılanların % 56,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 29,2’si “ çoğunlukla katılıyorum”, % 2,1’i “ kararsızım”, % 4,2’si “ pek katılmıyorum”, % 8,3’ü “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Yaptığım işle ilgili bilgi, deneyim ve tecrübelerimi işimde etkili bir şekilde kullanabilmekteyim” ifadesi için ankete katılanların %45,8’i “tamamen katılıyorum”, % 39,6’sı “ çoğunlukla katılıyorum”, % 10,4’ü “kararsızım”, % 4,2’si “ pek katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hizmet İçi Eğitim programlarının yeterli olduğuna inanmaktayım” ifadesi için ankete katılanların %12,5’i “tamamen katılıyorum”, % 37,5’i “çoğunlukla katılıyorum”, %35,4’ü “kararsızım”, % 10,4’ü “pek katılmıyorum”, % 4,2’si “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Aldığım eğitim doğrultusunda işle ilgili gerekli planlama, değerlendirme ve düzeltmeleri yapabilmekteyim” ifadesi için ankete katılanların %29,2’si “tamamen katılıyorum”, %45,8’i “çoğunlukla katılıyorum”, % 12,5’i “kararsızım”, % 8,3’ü “ pek katılmıyorum”, % 4,2’si “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hastanede Hizmet İçi Eğitime yönelik düzenlemeleri hemşirelerin algılama düzeylerinin ortalaması 3,61’dir ve bu oran da “ Çoğunlukla Katılıyorum” seçeneğinde toplanmaktadır. Bu sonuçlara göre Hizmet İçi Eğitime hastane yönetiminde biraz daha ağırlık verilmesi gerektiği söylenebilir. Toplam Kalite Yönetimi değişim süreci olduğundan, kurumlarda kalite ile ilgili çalışmalar düzenlenerek çalışanlara gerekli bilgiler Hizmet İçi Eğitimle verilebilmelidir.

5. 1. 6. Beşinci Alt Problemlerle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemini “İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin kaliteli hizmet sağlamaya dönük yapmış olduğu düzenlemeleri, hemşireler nasıl algılamaktadır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problem ile ilgili bulgulara Tablo 8’de yer verilmiştir. Tablonun açıklamasından sonra yorumu yapılmıştır.

Tablo8: Kaliteli hizmet sağlama için yapılan düzenlemeleri hemşirelerin algılamaları

Kaliteli Hizmet Soruları	Tamamen Katılıyorum		Çoğunlukla Katılıyorum		Kararsızım		Pek Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	N	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Hastanede çalışan tüm personelin öncelikli hedefi yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunmaktır.	10	20,8	15	31,3	17	35,4	4	8,3	2	4,2
Hastane yönetimi her zaman kaliteye öncelik vermektedir.	9	18,8	19	39,6	15	31,3	4	8,3	1	2,1
Hastane Yönetimi kalitede sürekli iyileştirme sağlamak için gerekli kaynakları (eğitim, para..) sağlamaktadırlar.	12	25,0	20	41,7	10	20,8	4	8,3	2	4,2
Hastane Yönetimi gerçekleştirilmesi gereken kalite standartları belirlemiştir.	18	37,5	21	43,8	7	14,6	2	4,2		
Hastane Yönetimi verilen hizmetlerin kalitesi sağlıklı bir şekilde ölçülüp, değerlendirilmektedir.	9	18,8	21	43,8	15	31,3	1	2,1	2	4,2

Kaliteli Hizmet Ortalaması: 2,93

Ankete katılanların % 20,8’i “*Hastanede çalışan tüm personelin öncelikli hedefi yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunmaktır*” ifadesine “tamamen

katılıyorum”, % 31,3’ü “çoğunlukla katılıyorum”, % 35,4’ü “kararsızım”, % 8,3’ü “ pek katılmıyorum”, % 4,2’si “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane yönetimi her zaman kaliteye öncelik vermektedir” ifadesi için ankete katılanların % 18,8’i “tamamen katılıyorum”, % 39,6’sı “çoğunlukla katılıyorum”, %31,3’ü “kararsızım”, % 8,3’ü “ pek katılmıyorum”, % 2,1’i “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane Yönetimi kalitede sürekli iyileştirme sağlamak için gerekli kaynakları (eğitim, para..) sağlamaktadırlar” ifadesi için ankete katılanların % 25,’i “tamamen katılıyorum”, % 41,7’si “çoğunlukla katılıyorum”, %20,8’i “kararsızım”, %8,3’ ü “ pek katılmıyorum”, % 4,2’si “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane Yönetimi gerçekleştirilmesi gereken kalite standartları belirlemiştir” ifadesi için ankete katılanların %37,5’i “tamamen katılıyorum”, % 43,8’i “çoğunlukla katılıyorum”, % 14,6’sı “kararsızım”, %4,2’si “pek katılmıyorum” cevabını vermiştir.

“Hastane Yönetimi verilen hizmetlerin kalitesi sağlıklı bir şekilde ölçülüp, değerlendirilmektedir” ifadesi için ankete katılanların % 18,8’i “tamamen katılıyorum”, % 43,8’i “çoğunlukla katılıyorum”, % 31,3’ü “kararsızım”, %2,1’i “pek katılmıyorum”, % 4,2’si “ hiç katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Kaliteli hizmet anlayışına yönelik hemşirelerin algılama düzeylerinin ortalaması 2,93’tür ve bu oran da “ Kararsızım” seçeneğinde toplanmaktadır. Bu bağlamda hastane yönetiminin kaliteli hizmet sunumuna yönelik faaliyetlerinin pek de yeterli olmadığı söylenebilir. Kalite ile ilgili politikaların belirlenmesinde yönetimin sorumlu olması, bu politikaların alt kademeye bildirilmesi kalite ile ortaya çıkan problemlerin çözümünde üst yönetimin yol gösterici, yönlendirici özelliklerinin esas alınması gerekir.

5. 1. 7. Altıncı Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemini “Hemşirelerin kurumda çalışma süresine göre İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin, iletişim sağlama, çalışanları motive etme, karara katılım, hizmet içi eğitim ve kaliteli hizmet sağlamaya yönelik yapmış olduğu düzenlemelerin algılanmaları arasında fark var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problem ile ilgili bulgulara Tablo 9’da yer verilmiştir. Tablonun açıklamasından sonra yorumu yapılmıştır.

Tablo9: Alt boyutları ile Kurumdaki hizmet süresi Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi

Boyutlar	Kurumdaki hizmet süresi	N	Ort	ss	T	P
İletişim sağlama	0-2 yıl	11	2,136	0,718	-0,837	0,407
	2 yıl ve üzeri	37	2,361	0,798		
Kararlara katılım	0-2 yıl	11	2,255	0,401	-0,853	0,398
	2 yıl ve üzeri	37	2,427	0,631		
Hizmet içi eğitim	0-2 yıl	11	1,818	0,642	-1,099	0,278
	2 yıl ve üzeri	37	2,103	0,783		
Çalışanları motive etme	0-2 yıl	11	2,938	0,564	-0,972	0,336
	2 yıl ve üzeri	37	3,108	0,493		
Kaliteli hizmet sağlama	0-2 yıl	11	2,164	0,625	-0,480	0,634
	2 yıl ve üzeri	37	2,259	0,569		

İletişim sağlama, kararlara katılım, Hizmet içi eğitim, Çalışanları motive etme ve Kaliteli hizmet sağlama boyutları ve Kurumdaki hizmet süresi değişkeni arasındaki farklılığı araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda alt boyutlarda 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.($p > 0,05$) Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır.

5. 1. 8. Yedinci Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın yedinci alt problemini “Hemşirelerin meslekteki çalışma süresine göre İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin, iletişim sağlama, çalışanları motive etme, karara katılım, hizmet içi eğitim ve kaliteli hizmet sağlamaya yönelik yapmış olduğu düzenlemelerin algılanmaları arasında fark var mıdır?”sorusu oluşturmaktadır. Bu alt problem ile ilgili bulgulara Tablo 10’da yer verilmiştir. Tablonun açıklamasından sonra yorumu yapılmıştır.

Tablo10: Alt boyutlar ile Mesleki hizmet süresi Değişkeni Arasında ki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

Boyutlar	Mesleki hizmet süresi	N	Ort.	ss	F	P
İletişim sağlama	0-5 yıl	11	2,061	0,791	1,171	0,332
	6-10 yıl	15	2,567	0,718		
	11-15 yıl	8	2,085	0,585		
	16 yıl ve üzeri	14	2,357	0,900		
	Toplam	48	2,309	0,779		
Kararlara katılım	0-5 yıl	11	2,145	0,754	0,959	0,421
	6-10 yıl	15	2,413	0,396		
	11-15 yıl	8	2,400	0,513		
	16 yıl ve üzeri	14	2,543	0,649		
	Toplam	48	2,388	0,587		
Hizmet içi eğitim	0-5 yıl	11	2,000	0,947	1,038	0,385
	6-10 yıl	15	2,093	0,477		
	11-15 yıl	8	1,650	0,639		
	16 yıl ve üzeri	14	2,229	0,880		
	Toplam	48	2,038	0,756		
Çalışanları motive etme	0-5 yıl	11	2,864	0,678	0,894	0,452
	6-10 yıl	15	3,189	0,377		
	11-15 yıl	8	3,063	0,543		
	16 yıl ve üzeri	14	3,106	0,466		
	Toplam	48	3,069	0,509		
Kaliteli hizmet sağlama	0-5 yıl	11	2,000	0,607	1,112	0,354
	6-10 yıl	15	2,413	0,573		
	11-15 yıl	8	2,275	0,755		
	16 yıl ve üzeri	14	2,214	0,419		
	Toplam	48	2,238	0,577		

Tablo 10’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan katılımcıların tüm boyutlarda puanlarının mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tüm alt boyutlarda grupların aritmetik

ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.($p > 0,05$) Mesleki hizmet süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

5. 2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Japonya’da özel sektör örgütlerinde geliştirilmiş ve dünyanın birçok yerinde yaygın olarak kabul görmüş olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, bir kamu kurumu olan “İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde” çalışan hemşireler açısından uygulama düzeyindeki başarısının araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın literatür taraması kısmında kalite kavramı, türleri, boyutları ve yaklaşımlarına yer verilerek, Toplam Kalite Yönetiminin gelişimi, öğeleri, önemli isimleri, değişim ve insan boyutları ve kamu sektöründeki uygulaması ele alınırken, uygulama boyutunda ise anket formları ve bunlara ilişkin verilere yer verilmiştir.

Uygulama hastanesinde kalite, hedef ve politikaların belirlenmesinde, çalışan motivasyonunun artırılması, katılım, iletişim, Hizmet İçi Eğitim ve kaliteli hizmet sağlama faaliyetlerinin iyi düzeyde ancak geliştirilmesi gerektiği görülmüştür. Bu açıdan hastane yönetimine Toplam Kalite Yönetiminin unsurlarının ve felsefesinin uygulamaya geçirilmesi noktasında sunulabilecek öneriler aşağıda belirtilmiştir.

1. Kalite ile ilgili hedef ve standartların hastane yönetimince net olarak belirlenip, el kitapları ve seminerlerle eğitim programlarının yoğunlaştırılması gerekir. Kalite politikası hedef ve standartlarının belirlenmesinde hemşirelerin katılımının etkin hale gelmesi, kalite bilincinin yerleştirilmesinde faydalı sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

2. Sürekli gelişen ve öğrenen bir örgüt kültürünün yerleştiği kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi etkin bir biçimde hayata geçirilmektedir. Bu bağlamda uygulama hastanesinde yapılan çalışmada hemşireler, eğitim unsuru açısından hastane yönetiminin faaliyetlerini tam anlamıyla yeterli

görmemektedir. Hastane yönetimi tarafından verilen eğitimlerin mesleki eğitimler dışında, kalite ve problem çözme teknikleri konusunda da daha yaygın olarak sunulması ve bu eğitimlere ağırlık verilmesi gerekmektedir.

3. Örgüt içerisinde hızlı ve etkili bir iletişim akışının tam olarak sağlanamadığı görülmektedir. Bu doğrultuda, etkili bir yatay-dikey iletişim ortamının sağlanması, güvenilir ve modern iletişim sisteminin geliştirilmesi ortaya çıkacak olan problemlerin hızlı bir şekilde değerlendirilmesi ve çözümlenmesinde etkili olacaktır.

4. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurlarından biri olan motivasyonun sağlanmasında gerekli önlemler alınmalıdır. Bununla ilgili olarak hemşirelere sağladıkları başarılar sonrasında verilebilecek teşekkür mektupları, plaketer ve hemşirelerin özel günleri ile ilgili tebrikler, iş dışında kurum olarak organize edilen programlar motivasyonu artıracak ve kuruma aidiyet bilincini artıracaktır.

5. Toplam Kalite Yönetiminin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaliteli hizmet anlayışı örgütte en üst kademedeki çalışandan en alt kademede çalışan personele kadar benimsenmiş olması gerekmektedir. Böyle bir örgüt kültürünün yaratılmış olması hem iç müşterinin hem de hizmet ya da ürünü alan dış müşterinin memnuniyetini sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi kurum çalışanlarının hayat felsefesi olmalıdır. Kişi önce kendini, daha sonra kurumun gelişmesine katkı sağlayarak kaliteyi kendine yaşam biçimi seçmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi bir değişim” olarak algılanmalı ve kurum çalışanları sürekli bu yönde geliştirmeye yönlendirilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde her şeyden önce “insan” unsuru olduğunun kurum çalışanları tarafından bilinmesi ve sunulan hizmette bunun göz önüne alınması gerekmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler;

- 1.Özel Hastanelerde benzer çalışmalar yapılabilir,
2. Doktorlar, diğerk çalışanlar ve hastalar üzerinde benzer araştırmalar yapılabilir,
3. Daha geniş araştırma evreni üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılabilir,
4. Araştırmada elde edilen bulgu ve yorumlar farklı araştırmalara kaynak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

ACAR, Muhittin – ÖZGÜR, Hüseyin, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Nobel Yayınları, Ankara2004.

AKGEMCİ, Tahir – DİKEN, Ahmet, “ Kalite İçin Liderlik “, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Ve Özgeçmişler, Kalder, VI. Cilt, 1998.

AKGÜL, Aziz, “ Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, Yeni Türkiye Dergisi, 26. Sayı, 1999.

AKGÜL, Aziz, “ Kamu Yönetiminde Kalite Ve İsrafın Önlenmesi”, Yeni Türkiye Dergisi, 26. Sayı,1999.

AKGÜL, Aziz, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk” , Merkezi Yayın No:1 Ocak 1998.

AKGEYİK, Tekin, Stratejik Üretim Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998.

AKIN, Özcan, Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan, Ezgi Kitapevi, Bursa 2001.

ALACADAĞLI, Esmeray - YAVUZYİĞİT Hikmet, “ Bürokratik Kültürümüz Ve TKY Felsefesinin Uygulanabilirliği”, Kamu Yönetiminde Kalite, I. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs,1998.

AVCI, Erdal, “ Teşkilatların Geliştirilmesinde Toplam Kalite”, Yeni Türkiye Dergisi, 26.Sayı, 1999.

AYDIN, Mehmet Devrim, Kamu Yönetimi Gelişimi Ve Güncel Sorunları, Editörler; Kemal Öktem, Uğur Ömür Gülşen, İmaj Yayınevi, Ankara 2004.

BOLAT, Tamer, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul 2000.

BOZKURT, Rıdvan, “ Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Verimlilik Dergisi”, Milli Prodüktivite Yayınları, 1994.

BALCI, Asım, “ Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Yönetimi”, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Editörler: Muhittin Acar-Hüseyin Özgür, Nobel Yayın, Ankara 2003.

CAN, Halil, Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002.

Chepman & Hall, Total Quality Management, Second Edition, London, 1994.

ÇAVDAR, Taner, Kalite Çemberleri, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Ve Özgeçmişler, KALDER, I.Cilt, 1998.

ÇELİK, Candan, “Edilgin İnsandan Etkin İnsana”, Yeni Türkiye Dergisi, 2.yy Özel Sayısı, Sayı 9 Ocak- Şubat 1998.

ÇETİN ,Canan vd, Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi, Editör Canan Çetin, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul 2001.

DOĞAN, Elife, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Acedemyplus Yayınevi, Ankara, 2002.

DÜREN, Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999.

EFİL, İsmail, “Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvenlik Sistemi, Alfa Yayınevi 1999.

EREN, Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul,2007.

ERDOĞAN, İbrahim, “ Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları”, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Sayı 35, Cilt XII, Temmuz 1996.

ERTÜRK, Mümin, İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul 1995.

ESATOĞLU, Afsun Ezel – TENGİLİMOĞLU, Dilaver – BİLGİN, Kamil Ufuk, “ Sağlık Hizmetlerinde (Hastanelerde) Toplam Kalite Yönetiminin Başarıya Ulaşmasına Halkla İlişkilerin Etkisi”, Kamu Yönetiminde Kalite, I. Ulusal Kongresi 26-27 Mayıs 1998.

FİŞEK, Kurthan, Yönetim, Ankara Paragraf Yayınevi, 3. Basım, 2005.

GARVİN, David (Aktaran: İsmail Efil), Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul Alfa Yayınevi, 4. Basım, 1999.

GENCEL, Ufuk, “Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt3,Sayı:3, 2001

GERÇEKLER, Aydın, “ Kobilerde Kalite Çalışmaları Ve Yaşanan Sorunlar”, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Ve Özgeçmişler, KALDER, II. Cilt, 1998.

GÜMÜŞ, Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi,2.Baskı 1999,İstanbul

GÜNAYDIN, H. Murat, “ Toplam Kalite Yönetimi”, Mimarlar Odası İzmir Şubesi Toplam Kalite Yönetimi Seminer Notları, İzmir, Kasım 2001

GÖZÜBÜYÜK, Şeref, Yönetim Hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara,2004.

HADGETTS, Richard M. , Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama, Çev: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, beta yayınevi, 2. Baskı, ekim 1999, İstanbul.

HALİS, Muhsin Vd, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 2. Cilt, TODAİE, Yayın No:289, 2000.

HALİS, Muhsin, Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO–9000 Kalite Güvence Sistemleri, Beta Yayınevi, Ekim 2000.

HESENOV, Mürteza, Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Kuruluşlarında Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001.

KALAYCI, Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınevi, Ankara, 2006.

KAREL, Zeynep “ Gönüllü Kuruluşlarda Topyekûn Kalite Yönetimi Ve İsrafin Önlenmesi”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 26, 1996.

KARYAĞDI, Nazmi, “Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Vergi Sistemi”, Ankara Sanayi Odası, Ankara, Mart 2001.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, KALDER Yayınları 2,2. BASIM 1994

KAYA, Çetin, Uygarlığın Koridorlarından Çağdaş Yönetime, Beta Yayınevi, İstanbul, Kasım 2002.

KILIÇOĞULLARI, Pınar - KILIÇOĞULLARI, Sinan, “Sağlık Hizmetlerinde Kalite”, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Ve Özgeçmişler, KALDER, V. Cilt,1998.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Beta Yayınevi, 8. Baskı, 2001.

KONDO, Yoshio, İşletmede Bütünsel Kalite, Arka Planı Ve Gelişimi, Çeviri: Ayşe Bilge Dicleli, MESS Yayın, İstanbul 1999.

MAMUR, Yasemin, Yataklı Tedavi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve Ankara SSK Göz Hastalıkları Merkezi Ve Göz Bankası’nda Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları Yüksek Lisan Tezi, Ağustos, 2002.

MUCUK, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi,14. Basım, İstanbul 2001.

NİŞLİ, Sertaç, “ Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulmasında Örgüt Tabanı İle Etkin İletişimin Önemi, 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Ve Özgeçmişler, KALDER, II. Cilt,1998,

NOHUTÇU, Ahmet vd., Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara2003

ÖĞÜT, Adem, Bilgi Çağında Yönetim, Ankara Nobel Yayın, 2001.

ÖKTEM, Cemal - Ö.GÖNÜLŞEN, Uğur, Kamu Yönetimi Gelişimi Ve Güncel Sorunları, İmaj Yayınevi, Ankara 2004

ÖNDER, Murat, “ Örgütsel Ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sayı 3, Eylül 1998.

ÖNDER, Murat, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörü Örgütlerinde Uygulanabilirliği Ve Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde Amprik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara1997

ÖRÜCÜ, EDİP, Modern İşletmecilik, Gazi Kitapevi, 3. Baskı 2003.

ÖZEVREN, Mina, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Alfa Yayınevi, 2. Baskı 2000.

ÖZKAN, Yılmaz, Toplam Kalite, Sakarya Kitabevi, Mart 2005.

PARLAK, Sıdıka, İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Ekin Kitapevi, Ankara 2004.

PEKER, ÖMER, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, “ Yönetimi Geliştirme Yöntemleri”, TODAİE, Ankara,1995.

PEKER, ÖMER, “ Toplam Kalite Yönetimi Ve Sürekli İyileştirme”, TODAİE Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, Cilt 2, Yayın No: 262, Ankara 1995.

PEKER, ÖMER, “ Kalite Yönetimi Ve Değişim, 19 Mayıs Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Semineri, 19–22 Kasım 2001 Hizmet İçi Eğitim Semineri, Yayın No:1, Mart 2004,

PEKER, ÖMER, “ Yönetimin Yenileşmesine Engeller” , TOADİE, Ankara, 1995.

SARAN, Ulvi, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma, Atlas Yayıncılık, Ankara 2004

SINMAZÇELİK, Taner,” Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek”,Yeni Türkiye Dergisi, Sayı26, 1999.

ŞALE, İsmail, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Ve Uygulamaları, Ankara Seçkin Yayınevi, 2. Basım, 2004.

ŞİMŞEK, Muhittin, Kalite Yönetimi, İkinci baskı, İstanbul, 1998.

ŞİMŞEK, Muhittin, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı: İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılık, Mart 2002, İstanbul

ŞİMŞEK, Muhittin, Sorularla Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Yayınevi, İstanbul 2000.

TAKAN, Mehmet, Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No 217, İstanbul 2003.

TAĞRAF, Hasan – ARSLAN, N. Talat, “Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt4, Sayı1 2003.

TEZCAN, Nermin, “ Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Ve Etimesgut Hastanesinde Personel Motivasyonunun Ölçümüne İlişkin Bir Uygulama” , Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2000.

TORTOP, NURİ - İSBİR ,Eyüp G. , AYKAÇ Burhan, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, No: 19, Ankara, 1993.

TUTUM, Cahit, Yönetimde Yeniden Yapılanma, Yeni Türkiye Dergisi, 1995/ 4.

UYGUR, Akyay - GÖRAL, Ramazan, Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, İstanbul 2005.

ÜLKER, Gönül, “ Yönetici Ve Lider”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (5-6 Haziran), Cilt I , 1997.

VARDAR, Abdül, Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayınları, Nisan 2001, İstanbul

YATKIN, Ahmet, Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayınları,2. Baskı, Ankara Eylül 2004.

YILDIZ, Gültekin, “ Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, II. Cilt, TODAİE, N 262, Ankara, 1995.

YENERSOY, Gönül, Toplam Kalite Yönetimi “ Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım”, Rota Yayınları, 1997.

Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Sisteminde Kalite Yolculuğu, Ağustos 2003.

NESLİHAN YEŞİLYURT, “ Türkiye’de Kalitenin Geldiği Nokta Nedir?”, <http://www.bilesim.com.tr>, Erişim Tarihi: 10.11.2007

COŞKUN CAN AKTAN,“ Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite”, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf. Erişim Tarihi: 13.11.2007.

COŞKUN CAN AKTAN, “Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, erişim tarihi 15.11.2007.

NİLGÜN SARP, “Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi” ,www.nilgünsarp.com/?p=16, erişim tarihi: 01.02.2009.

SÜHEYLA GÜRSÖZLÜ,“Stratejik Kalite Ve Yayılma Süreci”, http://euspk.ege.edu.tr/suheyla_gursozlu.doc.erişim tarihi 14.11.2007

HAYRAN, OSMAN HULKİ ÜZ “Sağlık hizmetlerindeki toplam kalite yönetimi”, www.merih.net/m1/whulkuz11.htm, Erişim Tarihi: 01.02.2009

ERHAN MERGEN, DEVLİN GRANT, STANLEY M. WIDRICK, “YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE YÖNETİMİ”, <http://www.kalder.org.tr>, erişim tarihi: 13.11.2007.

“ Kalitenin Seyir Defteri”, [Http://Www.Kalder.Org](http://www.kalder.org), Erişim Tarihi: 10.11.2007.

“Kalite çemberleri”, <http://www.kalder.org/>, erişim tarihi 14.11.2007.

“İstatistikî Tablolar”, <http://www.alfa%20yorumu.htm.com.tr>, erişim tarihi 15.02.2009

EKLER

--	--	--

FRM-İK-04 Yayın Tarihi: Şubat/2006 Değişiklik No:02 Değişiklik Tarihi: Ocak 2009

İş başı eğitimi eğitim komisyonu ve bölüm sorumlusu tarafından yapılacaktır. Personel hastaneye yeni tayin olmuş veya yeni işe başlamışsa bu bölüm doldurulacaktır. (temizlik, güvenlik, bilgi işlem v.b personellerde dahil)

Personelin Adı Soyadı		Unvanı	Çalışacağı Bölüm	İşe Başlama Tarihi
K	Konular	K	Konular	
☐	Hastanenin Genel Tanıtımı	☐	Organizasyon Şeması	
☐	Çalışacağı Bölümün Tanıtımı	☐	Görev Tanımları	
☐	Çalışma Arkadaşlarının tanıştırılması	☐	Kullanacağı Cihazların Tanıtımı	
☐	Kalite Sistemi Hakkında Temel Bilgi	☐	Yönlendirici KYS Dokümanlarının Tanıtımı	
☐	Hastanenin Kalite Politikası	☐	Yönlendirici Kanun ve Mevzuatların Anlatımı	
		☐	Yapacağı İşlerin Bölüm Sorumlusu Tarafından Anlatılması	

Bu bölüm ana başlıkları belirlenen konuların alt detaylarında nelerin anlatıldığını gösteren bölümdür.

S	K	Hangi Görev Tanımları	K	Kullanacağı Hangi Cihazların Tanıtımı	K	Yönlendirici Hangi KYS Dokümanlarının Tanıtımı	K	Hangi Yönlendirici Kanun ve Mevzuatların Anlatımı
1	☐		☐		☐		☐	
2	☐		☐		☐		☐	
3	☐		☐		☐		☐	
4	☐		☐		☐		☐	
5	☐		☐		☐		☐	
6	☐		☐		☐		☐	
7	☐		☐		☐		☐	

Uyması Gereken Kurallar

S	K	Kılık Kıyafet Kuralları	K	Mesai Kuralları	K	İletişim Kuralları	K	İş Güvenliği Kuralları
1	☐		☐		☐		☐	
2	☐		☐		☐		☐	
3	☐		☐		☐		☐	

ORYANTASYON KONULARI	EĞİTİMCİ	KATILIMCI İMZASI

Onay

Personel	Bölüm Sorumlusu	Eğitim Komisyonu Üyesi	Eğitim Komisyonu Baş

--	--	--

PRS-06 Yayın Tarihi: Şubat 2006 Değişiklik No: 02 Değişiklik Tarihi: Mayıs 2008

- 1.0 AMAÇ:**
Potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını engellemek
- 2.0 KAPSAM:**
Potansiyel uygunsuzluklar
- 3.0 SORUMLULAR:**
Performans ve Kalite Birim Üyeleri, Kalite Temsilcisi, Süreç Sahipleri
- 4.0 TANIMLAMA**
• Önleyici Faaliyet: Uygunsuzluğun ortaya çıkmasını engellemek için yapılan faaliyetler.
- 5.0 KAYITLAR:**
Önleyici Faaliyet Formu, Önleyici Faaliyet Takip Formu,
- 6.0 İLGİLİ DOKÜMANLAR:**
Kayıtların Kontrolü Prosedürü (PRS-02)
- 7.0 PROSEDÜR**
- 8.1** Her personel önleyici faaliyet talebinde bulunabilir. Önleyici faaliyet talebinde bulunan personel "Önleyici Faaliyet Formunu" doldurarak potansiyel uygunsuzluğun ne olabileceğini tanımlar.
- 8.2** Önleyici faaliyet talebinde bulunan personel ve süreç sahibi potansiyel uygunsuzluğu gözden geçirir, potansiyel uygunsuzluk nedenlerini araştırarak ortaya koyar.
- 8.3** Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin neler olabileceğini, önleyici faaliyete neden ihtiyaç duyulduğunu öneride bulunan personel belirler. Potansiyel uygunsuzlukla ilgili gerekçelerini Önleyici Faaliyet Formuna yazar.
- 8.4** "Önleyici Faaliyet Formunu" Kalite Performans ve Birim Temsilcisi veya Kalite Sekreteryası alır ve Önleyici Faaliyet sıra numarasını vererek, "Önleyici Faaliyet Takip Formuna" kayıt eder.
- 8.5** Kalite Performans ve Birim Temsilcisi gelen "Önleyici Faaliyet" hakkında Kalite Birim sorumlusuna bilgi verir. Kalite Performans ve Birim Temsilcisi önleyici faaliyetin görüşüleceği Kalite Birim toplantısının yapılacağı zamanı Kalite Birim üyelerine ve ilgili süreç sahiplerine duyurur.
- 8.6** Belirlenen zamanda Kalite Birim üyeleri ve ilgili süreç sahipleri önleyici faaliyet toplantısına katılmak zorundadır. Toplantıya Kalite Birim sorumlusu başkanlık yapar.
- 8.7** Toplantıda önleyici faaliyet isteği gözden geçirilir, katılımcılar önerilerini sunarak önleyici faaliyet ihtiyacı belirlenir. Belirlenen önleyici faaliyetin uygulamaya alınması için kaynak ihtiyacı, faaliyeti gerçekleştirecek kişiler ve önleyici faaliyet doğrulaması yapacak kişiler belirlenir.
- 8.8** Alınan kararlar "Önleyici Faaliyet Formu"na kayıt edilerek fotokopileri ilgili birimlere dağıtılır.
- 8.9** Ayrıca toplantıda alınan tüm kararlar "Toplantı Tutanak Formu" ile kayıt altına alınarak Kalite Birim Üyelerinin imzasından sonra çoğaltılarak üyelere kişilere dağıtılır.
- 8.10** Planlanan önleyici faaliyetin amacına ulaştığının doğrulanmasını verilen süre sonunda, Kalite Performans ve Birim Temsilcisi yapar. Önleyici faaliyet yapılmışsa önleyici faaliyet kapatılır.
- 8.11** Yapılan doğrulama sonucunda önleyici faaliyetin yapılmadığı tespit edilirse Kalite Temsilcisi, Kalite Birim sorumlusuna bilgi verir. Kalite Birim sorumlusu önleyici faaliyetin kapatılmasını sağlar.
- 8.12** Önleyici faaliyet sonucunda alınan tedbirlerin etkinliğinin değerlendirilmesini Kalite Birim sorumlusu, Kalite Performans ve Birim Temsilcisi ve süreç sahibi gözden geçirir, istenilen sonuca ulaşamıyorsa yeniden önleyici faaliyet başlatır.
- 8.13** Önleyici faaliyetin hangi süreçlerde yoğunlaştığını takip etmek için Önleyici Faaliyet Takip Formunu Kalite Performans ve Birim Temsilcisi tutar.
- 8.14** Önleyici Faaliyet kayıtları Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre muhafaza edilir.

DEĞİŞİKLİKLER

Bakınız: Doküman değişiklikleri klasörü

Hazırlayan: Performans ve Kalite Birim Temsilcisi	Kontrol Eden: Performans ve Kalite Birim Sorumlusu	Onaylayan: Başhekim	1 / 1
---	--	---------------------	-------

--	--	--

PLN-09 Yayın Tarihi:Eylül 2008 Değişiklik no:00 Değişiklik Tarihi:00

1.0 SORUMLULAR:

Hasta ve Personel Eğitim ekibi

2.0 KAPSAM:

Göreve Yeni başlayan tüm personel

3.0 FAALİYET:

Kurumumuzda eğitim çalışmalarının düzenlenmesi kapsamında eğitim komitesi tarafından oryantasyon programı taslağı oluşturuldu. Eylül 2008 tarihinden itibaren oryantasyon planı uygulanmaya başlandı.

4.0 AMAÇ:

Oryantasyon eğitimleri, kuruma yeni başlayan personelin kurum kültürünü benimsemeleri, hastaneye adaptasyonları, servis oryantasyonlarını sağlama, kişisel tutum ve becerilerinin geliştirilmesi, hizmet kalitesinin artırılması amacıyla yapılmaktadır. Aşağıda işe başlayan gruplar ve alacakları eğitimler belirlenmiştir.

HEKİM;

- Kalite ve Hastane Tanıtımı,
- Hastane Enfeksiyonları ve önemi
- CPR,
- El Hijyeni

HEMŞİRE-S.MEMURU-ANESTEZİ

- Kalite ve Hastane Tanıtımı,
- CPR,
- Hasta Güvenliği ve Düşmeler
- İletişim
- Enfeksiyon Kontrol Uygulamaları
- Temel Hemşirelik Bakımları (Hemşireler için)

HİZMETLİ

- Kalite ve Hastane Tanıtımı
- Tıbbi Atıklar
- Temizlik Uygulamaları
- El Hijyeni
- Hijyen Uygulamaları
- Hastane Enfeksiyonları ve Önemi
- Kesici Delici Alet Yaralanmaları Bildirim Formu
- İletişim

VERİ HAZIRLAMA ELEMANI

- Kalite ve Hastane Tanıtımı
- Tıbbi Atıklar
- İletişim
- Kesici Delici Alet Yaralanmaları Bildirim Formu
- El Hijyeni

Hazırlayan: Hasta ve Personel Eğitim ekibi başkanı	Kontrol Eden: Performans ve Kalite Birim Sorumlusu	Onaylayan: Başhekim	1/3
--	--	---------------------	-----

--	--	--

PLN-09 Yayın Tarihi:Eylül 2008 Değişiklik no:00 Değişiklik Tarihi:00

• Bilgisayar Uygulamaları
MEMUR-TEKNİK SERVİS-LABORATUAR-RADYOLOJİ

- Kalite ve Hastane Tanıtımı
- Tıbbi Atıklar
- İletişim
- Kesici Delici Alet Yaralanmaları Bildirim Formu
- El Hijyeni
- Bilgisayar Uygulamaları

5.0 UYGULAMA

Oryantasyon eğitim programları 3 aşamada yapılacaktır.

Kuruma Alıştırma:Eğitim Komitesi tarafından kurum kültürünü ve kalite çalışmalarının kavranmasına yöneliktir.

İşe Alıştırma:Teorik ve pratik olarak,Eğitim komitesi tarafından3 gün boyunca 12 saatlik bir program gerçekleştirilecektir.

Çalıştığı Alana Alıştırma:Kuruma alıştırma eğitimini alan klinikler için 1 ay,Yoğun Bakımlar ve Ameliyathane için 2 ay süreyle sorumlu hemşireler tarafından çalıştığı alana alıştırma programına dahil edilir.

KLİNİKLER İÇİN(1 AY):

1.Hafta: Çalışma saatleri 08-17,İlk gün klinik tanıtımı sorumluluk almadan sadece gözlem yapacak.Sonraki günler sorumluluk almadan sorumlu hemşire denetiminde görev yapacak.

2.Hafta: Çalışma saatleri 08-17,ikinci hemşire denetiminde sorumluluk alacak.

3.Hafta: Çalışma saatleri 08-17 ve 16-08 klinik hemşiresi ile birlikte çalışacak.

4.Hafta: Çalışma saatleri 08-17 ve 16-08 gerektiğinde tek başına çalışabilecek.

AMELİYATHANE VE YOĞUN BAKIM İÇİN (2 AY)

1 Hafta: Çalışma saatleri 08-17,tanıtma süresi gözlem

2 Hafta : Çalışma saatleri 08-17 ve kıdemli hemşire yanında çalışma.

3-4 Hafta: Çalışma saatleri üç gün 08-17 ,bir gün 16-08; kıdemli hemşire yanında çalışma .

5-6 Hafta: Çalışma saatleri bir 08-17, üç gün 16-08; kıdemli hemşire denetiminde stabil hasta bakımı.

7-8 Hafta: Çalışma saatleri 08-17 ve 16-08 ;gerektiğinde tek başına çalışabilecek.

ORYANTASYON PROGRAMI

(Bu program Kurumumuzda yeni işe başlayanlara uygulanır)

KONU	SORUMLU
Kurumun genel tanıtımı KYS hakkında temel bilgi Görev tanımları Kys dökümanlarının tanıtımı	Zeynep EKİCİ Mesut YİĞİT
Hazırlayan: Hasta ve Personel Eğitim ekibi başkanı	Kontrol Eden: Performans ve Kalite Birim Sorumlusu
Onaylayan: Başhekim	2/3

--	--	--

PRS-16

YAYIN TARİHİ: Aralık 2008

DEĞİŞİKLİK NO: 00

DEĞİŞİKLİK TARİHİ: 00

1.0 SORUMLULAR:

Tüm doktorlar ve servis ebe , hemşire , sağlık memuru ,anestezi teknisyenleri

2.0 AMAÇ :

Mavi Kod sistemi ise bir hastanın ya da kurum personelinin solunumsal veya kardiyak arresti durumunda, eldeki çok kısıtlı zamanı hastaya en hızlı ve verimli resüsitasyonu sağlamayı amaçlar.

3.0 PROSEDÜR:

- 3.1** Mavi kod uygulaması hastanemizde anons sistemi ile uygulanmaktadır.
- 3.2** Mavi kod uygulamasına cevap verecek sorumlular, idari nöbetçi hekim ve nöbetçi anestezi teknisyenidir.
- 3.3** Gerekli ekipman olarak her serviste bulunan acil servis araba veya çantaları kullanılır.
- 3.4** Servis hemşiresi, gerekli durumlarda (solunumsal arrest ve kardiyak arrest durumunda) santrali arayarak mavi kod ve servisini söyler.
- 3.5** Santral anons sistemi ile bunu duyurur.
- 3.6** Sorumlular ilgili servise giderek hastaya gerekli müdahaleyi başlatır.
- 3.7** Müdahale yapıldıktan sonra mavi kod sorumlusu olay bildirim formu doldurarak kalite birimine teslim eder.
- 3.8** Yılda 2 kez düzenli olarak tatbikat yapılmalı, olay yerine ulaşma süresinin kaydı alınmalı ve gerekirse düzeltici ve önleyici faaliyet başlatılmalıdır. İdeal servise ulaşma süresi 60-90 saniyedir.
- 3.9** Yılda 1 kez ilgili tüm personele eğitim verilir.

4.0 DEĞİŞİKLİKLER

Bakınız: Doküman değişiklikleri klasörü

<u>Hazırlayan:</u> Hasta ve Çalışan Güvenliği Kom. Bşk.	<u>Kontrol Eden:</u> Performans ve Kalite Birim Sorumlusu	<u>Onaylayan:</u> Başhekim	1/1
--	---	----------------------------	-----

İZZET BAYSAL
KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

BOLU

25.06. 2007 tarihinden beri İNGBANK Ataşehir Şubesi'nde Cari Hesaplar Yetkili Yardımcısı olarak görev yapmaktayım. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim dalında 2006-2007 öğretim yılında Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programına başladım ve 2006-2007 öğretim yılı ders programını bitirerek alan araştırması (tez yazım) aşamasına gelmiş bulunmaktayım.

Devam etmekte olduğum yüksek lisans programı çerçevesinde İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesi çalışan hemşirelerin örneklem olarak alınacağı, " Toplam Kalite Yönetimi" konusunda çalışmak istiyorum.

Çalışma İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesi ve İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinde görev yapan hemşireleri kapsamı sebebiyle ve doğru sonuçları ortaya koyması için, İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesi görev yapan hemşirelere,

- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin örgüt içinde hemşireler arasındaki *iletişimi* sağlamak bakımından yapmış olduğu faaliyetler,
- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin hemşirelerin *motive* edilmesi bakımından yapılan faaliyetler,
- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin çalışan hemşirelerin *kararlara katılımını* sağlama ile ilgili yapılan faaliyetler
- İzzet Baysal Kadın Doğum Ve Çocuk Hastanesinin çalışan hemşirelerin *hizmet içi eğitimi* ile ilgili olarak yapılan faaliyetler,

Konusunda çalışmak ve bahsi geçen çalışan personele anket uygulayabilmem için gerekli iznin verilmesi hususunda;

Gereği bilgilerinize arz olunur.

YELİZ BOSTANCI

Y. Bostancı

OKUL ADRESİ:

Abant İzzet Baysal Üniversitesi – Gölköy Kampusu
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Bölümü

Tel: 0 505 290 30 00

BOLU VALİLİĞİ	
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ	
İ. BAYSAL KAD. DOĞ. VE ÇOCUK HAST. HASTANESİ	
BAŞHEKİMLİĞİ	
KAYIT	TARİH
SAĞI	05.02.2009
HAVALİ	678
GEREĞİ	
İLİĞİ	
DOSYA NO:	4-1
SİLER	

05. 02. 2009

ingirindis
[Signature]

EK 1: ANKET SORULARI

Çalıştığınız Birim:
Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz:

☐ ☐

0- 2 yıl 2 yıl ve üstü

Mesleğinizdeki Hizmet Süreniz:

0-5 Yıl

6-10 Yıl

11-15 Yıl

16 Yıl ve üzeri

Tananen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kararsızım	Pek Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
5	4	3	2	1

1. Hastane yönetimi kurumsal çalışmalar ve sonuçları konusunda bizleri sürekli bilgilendirmektedir.	A	B	C	D	E
2. Hastane yönetimi daha iyi sağlık hizmeti sunulabilmesi için fikir ve önerilerimizi almaktadır.	A	B	C	D	E
3. Hastane yönetimi ihtiyaç duyulan eğitimleri, araç ve gereçleri sağlamaktadır.	A	B	C	D	E
4. Hastane yönetiminin sosyal konulara ve iş dışı yaşamımıza gösterdiği ilgi ve destek mevcuttur.	A	B	C	D	E
5. Kurum hedefleri ve politikaları konusunda yeterli bilgilendirme yapılmaktadır.	A	B	C	D	E
6. İşim aldığım eğitime uygun bulunmaktadır.	A	B	C	D	E
7. İş dışında çalışanlar olarak katıldığımız sosyal aktiviteler yeterlidir.	A	B	C	D	E
8. Hastane yönetimi yetki ve sorumluluklarımla ilgili konularda herhangi bir sorun çıktığında çözüm bulmak için görüşüme başvurmaktadır.	A	B	C	D	E
9. Hastane yönetimi içerisinde her kişi ve bölümle yeteri kadar hızlı iletişim kurabileceğimiz bir iletişim sistemi mevcuttur.	A	B	C	D	E
10. Hastane yönetimi içerisinde işimle ilgili kullanılabilecek teknolojik imkanlar yeterlidir.	A	B	C	D	E
11. Olumlu bir çalışma yaptığımızda hastane yönetimi tarafından takdir edilirim.	A	B	C	D	E
12. Yaptığım işle ilgili bilgi, deneyim ve tecrübelerimi işimde etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	A	B	C	D	E
13. Yaptığımız işte ekip çalışmasının önemlidir.	A	B	C	D	E
14. Hasta yönetiminin işle ilgili beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını yeterli bulmaktayım.	A	B	C	D	E
15. Hizmet İçi Eğitim programlarının yeterli olduğuna inanmaktayım.	A	B	C	D	E
16. İşimle ilgili bir konuda hata yaparsam hastane yönetimi tarafından cezalandırılırım.	A	B	C	D	E
17. Hastane yönetimi içerisinde yatay ve dikey iletişimin etkili ve hızlı olduğunu düşünmekteyim.	A	B	C	D	E
18. Hastane yönetimi içerisinde kalitenin iyileştirilmesi amacıyla Kalite Geliştirme Çemberleri yeterli derecede kullanılmaktadır.	A	B	C	D	E
19. Hastane yönetimi motivasyonu sağlamak için yeterli çaba göstermektedir.	A	B	C	D	E
20. Aldığım eğitim doğrultusunda işle ilgili gerekli planlama, değerlendirme ve düzeltmeleri yapabilmekteyim.	A	B	C	D	E
21. Hastane yönetimi tarafından öneri ve fikirlerimiz önemsenmekte ve gerekli geri bildirim sürekli sağlanabilmektedir.	A	B	C	D	E
22. Hastane yönetimi içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların belirgindir.	A	B	C	D	E
23. Hastanede çalışan tüm personelin öncelikli hedefi yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunmaktır.	A	B	C	D	E
24. Hastane yönetimi her zaman kaliteye öncelik vermektedir.	A	B	C	D	E
25. Hastane Yönetimi kalitede sürekli iyileştirme sağlamak için gerekli kaynakları (eğitim, para..) sağlamaktadırlar.	A	B	C	D	E
26. Hastane Yönetimi gerçekleştirilmesi gereken kalite standartları belirlemiştir.	A	B	C	D	E
27. Hastane Yönetimi verilen hizmetlerin kalitesi sağlıklı bir şekilde ölçülüp, değerlendirilmektedir.	A	B	C	D	E

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	:Yeliz BOSTANCI
Doğum yeri ve yılı	:Bartın - 1982
Yabancı Dili	: İngilizce
İlköğretim	:Bartın Cumhuriyet İlköğretim okulu
Ortaöğretim	: Bartın Lisesi
Lise	: Köksal Toptan Süper Lisesi
Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Yüksek Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Anabilim Dalı	: Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	: Kamu Yönetimi
Yayınları	:
Çalışma Hayatı	:İngbank' ta çalışmaktayım.