

## Toplam Kalite Yönetimine Kamu Yönetimi Perspektifinden Bakmak *Looking At Total Quality Management From A Public Management Perspective*

**Yazar Cüneyt TELSAC**  
Y.L.Öğrencisi Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
cuneyttelsac@gmail.com  
https://orcid.org/0000-0002-4133-4846

Makale Başvuru Tarihi / Received: 04.12.2019  
Makale Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2019  
Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi

**Anahtar  
Kelimeler:**

*Kamu Sektörü,  
Yeni Kamu  
Yönetimi, Toplam  
Kalite Yönetimi,  
Hizmet Kalitesi.*

**ÖZET**

*Toplam Kalite Yönetimi, üretilmesi planlanan mal ve hizmetlerin tamamının üstün kalitede olması ve sürekli var olan durumun iyileştirilmeye çalışılmasını esas alan bir yönetim modelidir. Bu modelin sunduğu argümanlardan biri olan sorunların kaynağına inilmesi, geçici değil kalıcı çözümlerin üretilmesi şeklindeki yaklaşım, göz alıcıdır. Bu yönetim şeklinin bir başka unsuru olan kalite olgusu, kamu sektöründe her bakımdan ihtiyaç duyulan hizmet ve ürünlerin niteliğini olumlu yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Kalite olgusunun sürekli iyileştirilmesi ve bu rutinin bir kültür halini alması, kamu yönetimi açısından oldukça olumlu bir portre çizmektedir. Rekabet edebilmek günümüz kamu kurumları için büyük önem taşımaktadır. Bu önem doğrultusunda, kamusal bir felsefe olarak kamunun sürekli yenilendiği ve kalitenin korunduğu bir yönetim anlayışı beraberinde başarı getirebilir.*

**Keywords:**

*Public Sector,  
New Public  
Management,  
Total Quality  
Management,  
Service Quality.*

**ABSTRACT**

*Total Quality Management is a management model based on ensuring that all the goods and services planned to be produced are of high quality and constantly trying to improve the existing situation. One of the arguments offered by this model, the approach of dealing with the root of the problems and producing permanent, not temporary solutions, is striking. Quality, another element of this management style, has the potential to positively affect the quality of services and products needed in all aspects of the public sector. Continuous improvement of the concept of quality and the transformation of this routine into a culture draws a very positive portrait in terms of public administration. Being able to compete is of great importance for today's public institutions. In line with this importance, an understanding of management in which the public is constantly renewed and quality is maintained as a public philosophy can bring success with it.*

## 1.GİRİŞ

Hükümetin rutin işlerini yerine getirmek faaliyeti kamu yönetiminin temel vazifesini oluşturmaktadır. Bu bakımdan kamu örgütleri bireysel ve örgütsel vazifelerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için oluşturulmuş yapılardır (Ergun, 2012: 647). Kamu yönetimi, devletin hedeflerini yerine getirebilmek amacıyla insan ve araçları sevk ve idare etmesidir. Kamu yönetiminin amacı, yönetici ve çalışanların emrindeki kaynakları en optimal şekilde kullanması ve kamuya ait işlerin yapılabilmesinde temel amaç olan en hızlı, en ekonomik ve eksiksiz bir biçimde yapılmasıdır (White, 2016: 67). Toplam kalite yönetimi felsefi yönden; yöneten ve yönetilenler arasında bir çıkar ayrılığı olduğunu değil aksine ortak bir kazanç olduğunu beyan eder. Bu bakımdan müşteri memnuniyetini çok önemseyen ve sürekli iyileştirilen kalite vurgusuyla, her türlü sorunu aşabilecek organik bütünlüğün temin edilebileceği görüşünü savunur. Kamu sektöründe bu tarz bir organik bütünlüğün sağlanması, beraberinde yüksek ölçüde etkinlik, verimlilik ve başarı getirebilir (Demirci, 2008: 22-23).

Günümüz kamu kurum ve kuruluşları için rekabet edebilmek büyük önem taşımaktadır. Değişen konjonktür ve dünya şartları, kamunun da rekabet alalında olması ve sürekli kendini yenilemesi gereğini doğurmuştur (Kalfa, 2011:410). Rekabetin zorluğu ve yoğunluğu kamu sektörünü, dinamik, esnek ve uygulanabilir bir yönetim şekline mecbur bırakmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sahip olduğu sürekli geliştirilmesi gereken kalite olgusu ve değişime elveren yapısıyla kamu sektörü açısından umut vaat etmektedir.

### 1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi müşteri istek ve beklentilerini karşısına noktasına tüm çalışanların dahil olduğu güçlü bir yöntem sergilemektedir. Bu anlayışa göre ilk önce gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısının sağlanması gerekmektedir. Bu katılımı takiben analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin düzenli olarak geliştirilmesi ve uygulanmasını esas alır (Demirci, 2008: 20-21). Toplam Kalite Yönetimi, üretilmesi planlanan mal ve hizmetlerin mümkün olabilecek en üst kalitede olması ve var olan durumun devamlı iyileştirilmeye çalışılmasını merkezine alır. Bu yönetim fikrinde öne çıkan bir diğer husus; var olan kaliteyi arttırmak ve daha da geliştirmek için örgütteki herkesin çıktılarının sonuçları bakımından sorumluluk almasını sağlamak ve bir dişlinin parçasıymış gibi hareket etmelerini temin etmektir (Demirci, 2008: 2; Kocamış, 2016:1-3; Telsaç, 2018: 27).

### 2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

1950'li yıllarda Deming'in Japonya'da verdiği seminerlerle Toplam Kalite Yönetiminin temellerinin atıldığını söylemek mümkündür. J.Juran ve A.Feigenbaum'um ve 1960'larda Japonya'da Ishikawa'nın yönetim üzerine çalışmaları Kalite Çemberleri faaliyetleriyle kesişince Toplam Kalite Yönetimin iskeleti oluşmaya başlamıştır. (Demirci, 2008: 15). Toplam kalite anlayışının öncelikle Japonya'da

ortaya çıkması bir tesadüf değildir. Japonya'daki grup dayanışması ve kendi kültürlerinin önemli argümanlarından olan kalite olgusuna sınımsız bağlı olmaları önemli bir alt yapı oluşturmuştur. (Altınok, 2001: 206; Demirci, 2008: 15-17; Kocamış, 2016: 2; West vd., 2000: 114).

TKY'nin gelişimi Yeni Kamu Yönetiminden öncedir. TKY' nin temelleri 1950'li yıllarda atılmış ve 1980'li yıllarda etkinlik kazanmaya başlamıştır. Her ne kadar TKY ilk zamanlar özel sektör tarafından uygulanmaya başlanmış olsa dahi daha sonraları kamu örgütlerinin sunduğu hizmet kalitesi, etkinlik, verimlilik gibi olguların iyileştirilmesi ve mevcut sorunlarının çözülebilmesi açısından kamu sektöründe de yaygın uygulama sahaları bulmuştur (Balcı, 2005: 197; Görün ve Erdoğan 2007: 279).

### 2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

Toplam Kalite Kontrol anlayışının en çarpıcı yönü kusurlu ürünlerin muayene ile tespiti değil kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılması olarak ön plana çıkmaktadır. Organizasyonda var olan kaliteyi arttırmak ve daha da geliştirmek açısından tüm çalışanların çıktılarının sonuçlarıyla yüzleşmesi ve bu doğrultuda da sorumluluk alması beklenmektedir.

Kauru Ishikawa'ya göre Toplam kalitenin ilkeleri (Demirci, 2008: 23-24):

- Sürekli gelişimin sağlanması,
- Organizasyon içinde etkin bir kültür oluşturmak,
- Motivasyonun sağlanması ve çalışanların teşvik edilmesi,
- Planlamaların yapılması,
- Gerekli ölçme ve değerlendirmenin yapılması,
- Sorunların beraber çözülmesi, katılımcılık,
- İnsana verilen değer,
- Sıfır hata prensibi,
- Müşteri odaklılık,
- Sorunları muayene etmek yerine onları önlemek,
- Sürekli ve topyekün bir eğitim,
- Müşteri ile sağlıklı iletişim kurulması,
- İşe yönelik değil insana yönelik yönetim felsefesi,
- Tedarikçi gelişme,
- Kalite maliyetlerinin optimal seviyede tutulması şeklindedir.

TKY'nin oldukça üzerinde durduğu temel esaslardan olan Kaizen'i ortaya koyabilmek açısından (Demirci, 2008: 36-37):

- ❖ Var olan durumu yetersiz bulmak,
- ❖ İnsan faktörünü geliştirmek ve geliştirmeye devam etmek,

- ❖ Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak ve bu doğrultuda sürekli eğitim yapılması ve yapılan eğitimin değerlendirilmesi şeklindedir.

## 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMUYA UYARLANMASI

1980’li yılların başından itibaren ilk örneklerinin batılı ülkelerde görülmeye başlanmasıyla beraber dünyadaki pek çok ülke, oldukça geniş kapsamlı ve anlamlı nitelendirilebilecek bir kamu reform sürecine girmiştir. Bu süreçte yapılan reformlar sonuç olarak, kamu yönetiminin; hem makro düzeyde hem de mikro düzeyde değişim geçirmesine sebep olmuştur (Coşkun, 2004: 129). 1970’li yılların sonlarına doğru gündeme gelen Yeni Kamu Yönetimi (YKY) devletler açısından; süreç ve şekil esaslı mantığın ön planda tutulduğu yönetim fikrinden, artık performans ölçümünün devreye sokulduğu, kaynakların etkin ve verimli kullanımın ön plana çıktığı, sorumluluk üstlenen ve hedef odaklı üst yapı şeklinde bir paradigma değişimine evrilmiştir. Temelde söz konusu değişimin yönetimden işletmeye geçiş esaslı olduğunu söylemek gerekir (Bilgiç, 2011: 100-101).

Toplam kalite yönetiminin Yeni Kamu Yönetimiyle kesiştiği ve benzerlik gösterdiği pek çok alan bulunmaktadır. Her iki yönetim anlayışının benzerlik gösterdiği yönleri bir tabloyla göstermek gerekirse:

**Tablo:1** Toplam Kalite Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Kıyaslaması.

UNSUR	TKY	YKY
Müşteri Odaklılık	Müşteri memnuniyetini en ön safhaya koyan bir anlayış	Müşteri odaklı bir yönetim felsefesi
Kaizen Sürekli Gelişme	Sürekli iyileştirilen kalite fikriyle her türlü sorunu aşabilecek organik bütünlüğün sağlanabileceğini savunur.	Rekabet kaliteyi ve standartları yükseltir, rekabetçi olabilmek için kalitenin sürekli iyileştirilmesi gerekir.
Tam Katılım ve Sorumluluk	Çalışanlarının yönetime katılması, bu yolla örgüt üyelerinin düşünerek uygulamaları tatbik etmesi sağlar. Bunun yanı sıra müşteri beklentilerinin alınan kararlara yön verdiğini belirtmek gerekir.	Katılımcı karar mekanizması, Demokratik katılım ve vatandaşlık kamu hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır. Yönetici sorumluluk alabilmelidir.
Üst yönetimin Liderliği	Üst yönetimin teşvik eden, destek veren ve astlarla iletişim halinde, sürecin içinde görünür şekilde yer alması gerekmektedir.	Daha aktif rol üstlenen ve yönetme serbestliği tanınarak onlara aynı zamanda açık sorumluluk yüklenmesi esası hâkimdir.
Hesap Verebilirlik	Şeffaf ve denetime açık bir yönetim.	Hesap verebilirliği ilke edinen ve yetkilendirilmiş yöneticilerin istihdam edilmesi.
Etkinlik	Kalite Etkin olmaktır. Mevcut İşlerin hızlı, doğru ve zamanında yapılmasıdır.	Kamu kaynaklarının kullanımında; toplumun ihtiyaçlarının en doğru ve en hızlı şekilde karşılanmasıdır.
	Kalite verimli olmaktır. Çalışanlara	

Verimlilik	gerekli eğitimin verilir ve en iyi sonuçlara odaklanmaları sağlanır.	Rasyonellik ve kalitenin nasıl arttırılacağı sorusu
------------	--	---

Kaynak: (Balcı 2005: 197-201).

TKY; aynı zamanda şu an birçok kamu kuruluşunda uygulanan Yönetişimin temel ilkeleri olarak kabul edilen özellikle katılımcılık başlığında ve diğer unsurları olan şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik, hukukun üstünlüğü ve stratejik planlama bakımından da benzerlik göstermektedir.

TKY felsefi yönden; yöneten ve yönetilenler arasında bir çıkar ayrılığı olduğunu değil aksine ortak bir kazanç olduğunu beyan eder. Bu bakımdan müşteri memnuniyetini çok önemseyen ve sürekli iyileştirilen kalite vurgusuyla, her türlü sorunu aşabilecek organik bütünlüğün temin edilebileceği görüşünü savunur. Dolayısıyla toplumsal katılımın son derece ön plana çıktığı Yönetişim fikriyle de bu noktada kesişmektedir (Şaylan, 2012:628).

TKY, daha önce yapılan başarılı uygulamaların sağladığı pozitif etkiyle beraber, kamuya uygulanmasının olumlu olacağı yönler şu şekilde sıralanabilir (Görün ve Erdoğan 2007: 288-290):

- Kamuda Sektöründe Güncellenme İhtiyacı: Gerek yapısal gerek işlemsel sorunlar sebebiyle kamu bürokrasinin beraberinde getirdiği hantallık ve beklentileri karşılamakta yetersiz kalan yapısı (Bilgiç, 2011: 107; Eryılmaz, 2016: 53-54) TKY'yi alternatif bir yönetim düşüncesi yapmaktadır.
- Kamu Hizmetlerinin Kalitesi Bakımından: Kamusal alanda sunulan hizmet kalitesi çoğu zaman eleştiriler almaktadır. Çoğunlukla kamu çalışanları hizmet sunarken, hizmetleri sundukları kişilerin vergileri sayesinde maaş aldıkları gerçeğini düşünmek istemezler. Hâlbuki TKY' ne göre hizmet kalitesinin atırılması bakımından vatandaşın beklentileri büyük önem oluşturmakta ve bu önem doğrultusunda hareket edilmesi istenmektedir.
- Özelleştirme Yönüyle: Sürekli genişleyen ve daha çok alanda faaliyet gösteren devlet olgusunun tüm alanlarda etkili ve başarılı olacağını söylemek pek mümkün değildir. Özelleştirme fikrinin temelini kamunun sunmakta olduğu hizmetlerin özel sektöre devredilerek maliyetin düşürülmesi ve hizmet kalitesinin bu yolla arttırılmasıdır (Ariely, 2011:4).
- Yetenekli ve Uzmanlaşmış İşgücünün Kamu Sektörünü Tercih Etmemesi: sıklıkla görülen sorunlardan bir tanesi kamunun örgütsel yapısı içinde yetişmiş, eğitilmiş ve yetenekli çalışanlarını elinde tutamamasıdır. Fakat bu durum TKY' nde çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi onlarında bu yolla yönetime katkı vermesi ve örgütsel bir aidiyet sağlanması şeklindedir. TKY felsefesine göre insanın artan önemi insana yapılan yatırımında artmasına olanak tanımıştır. Çalışanları maliyetleri arttıran bir değişken olarak değil, aksine yatırım yapılması gereken, eğitim ve geliştirme programlarıyla sürekli geliştirilerek en fazla faydanın sağlandığı kaynak haline dönüştürülmelidirler (Demirci, 2008: 54).

- Artan Maliyetler Sorunu: Sürekli artan maliyetler kamu hizmetlerinde, kamunun büyük-hantal yapısı ve verimsizliği sebebiyle kalitenin ikinci plana atılmasına sebep olmaktadır. Genellikle oluşturulan bütçelerde kesintiye gidilerek çözüm aranmasına karşın, TKY bu noktada daha esnek yapıyla maliyetleri düşürebilir ve verilen hizmet kalitesini bu yolla arttırabilir ( Christensen ve Lenreid, 2012: 19).
- Kamu Örgütlerinde Var Olan Motivasyon Sorunu: Çoğunlukla aldıkları ücretin yetersiz olduğunu düşünen çalışanlarda isteksizlik ve kayıtsızlığın baş gösterdiğini görmekteyiz. TKY bu aşamada ücretin dışında sahip olduğu yönetim kültürüyle ait olmak ve tatmin duygularının pozitif yönde işlenmesini sağlayabilir (Maslow, 2016: 157).

Ebetteki Toplam Kalite Yönetiminin kamu kurumlarına uygulanması bakımından da bazı zorlukları bulunmaktadır. Özellikle müşteri kavramı bu noktada ön plana çıkmaktadır. Genellikle müşteri kavramı şirketlerin ürettiği mal veya hizmetin bedelini ödeyerek temin yoluna giden kişi ve ya kişiler olarak görülmektedir. Fakat bu noktada, kamu sektöründe müşteri tanımını yapmak neredeyse imkânsız hatta çok sıkıntılı bir kavramdır. Bunun yansısı bazı durumlarda vatandaşların benzer olmayan birbiriyle çakışan çıkarları da söz konusu olabilmektedir. Buna örnek olarak bir programın direkt müşterilerinin çıkarları ile çoğu vergi mükellefi olan vatandaşın temel çıkarlarının zıt düşmesi gösterilebilir (Balcı, 2005: 202). Bu zorlukları Balcı şöyle ifade etmektedir (Balcı, 2005: 203-204):

- Yenilik: Genel olarak örgüt çalışanlarının mevcut yapıyı korumak ve muhafaza etmek eğiliminde olduklarıdır. Statükoyu terk etmek bazen sanıldığından çok zor daha zor olabilmektedir (Eryılmaz, 2016: 58).
- Örgütsel performans: Bütçenin belirli bir miktarı her yıl düzenli olarak kamu örgütlerine verilmek üzere ayrılır. Buna karşın dağılım yapılırken göz önünde bulundurulması gereken çok önemli bir etken olan örgütün başarı ve çıktıları esas alınarak yapılmaz. Oysaki yapılması planlanan harcamalar tüm yönleriyle çok dikkatli yapılmalıdır (Key, 2016: 145).
- Ücret ve performans esası: Hâlihazırda kamu kurumunda mevcut olan anlayış, düşünenlerle bunları uygulayanların aynı şekilde değerlendirilmemesi yönündedir. Kamu sektöründe genel olarak başarılı olan çalışanlarla başarısız olan arasında ücret açısından çoğunlukla bir ayrıma gidilmez. Fakat, TKY’de örgütsel performans dikkate alınırken, sitem ve süreçler üzerinde odaklanmaya gidilmeli, çalışanlar bu konuda baskı altına alınmamalıdır görüşü hâkimdir (Balcı, 2005: 203; Demirci, 2008: 33).
- Kamu sektöründe yöneticiler mevcut kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder: Bürokratların bazen karar alırken sorumluluk almadan hareket etme eğilimi, politikacıların müdahalesini gerekli kılmaktadır (Eryılmaz, 2016: 45-46). Oysaki TKY; bu politikaların belirlenmesi ile yerine getirilmesinin birbirinden kesin olarak ayrılması gerektiğini belirtir.

Kamu sektöründe yapısal engellerin varlığı: Var olan örgütsel yapı ve yönetmelikler kamu örgütlerinin esnek davranmasına pek imkân tanımaz (Eryılmaz, 2016: 113). Kamu kurum ve kuruluşlarında en ufak faaliyetler bile ayrıntılı bir şekilde düzenlenerek esneklik şansı kalmamakta ve bu bakımdan TKY'nin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan yumuşaklık ve yetki devri için ihtiyaç duyulan zemin ortadan kalkmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin belediyede uygulanması açısından Dur ve Akyüz'ün Gerede Belediyesi özelinde yaptıkları bir saha araştırması Gerede Belediyesi'nde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğini destekleyen ve zorlaştıran unsurları şu şekilde açıklamaktadır (Dur ve Akyüz, 2019:227-228):

**Destekleyici Unsurlar:** Gerede Belediyesi'nde TKY ile ilgili araştırmaya dair fikirlerinin olumsuz olmaması; hizmette kalitenin arttığını düşünen kişi sayısının az olmaması; belediye personelinin Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması açısından hevesli olması; personel, vatandaş-müşteri memnuniyetinin dikkate alınması; belirlenecek olan vizyon, misyon ve hedeflerin değişim doğrultusunda yenilenmesi; kurumsallaşmaya değer atfedilmesi; etkin ve verimli bir hizmetin üretilmeye çalışılması; kayıtların titizlikle tutulması ve bu kayıtların arşivlenerek TKY'deki bilgi havuzu oluşturma prensibine dikkat edilmesi; teknik araçların günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde güncel ve hazır tutulması; insana değer verilmesi, saygı duyulması; tedarikçilerle daha sağlıklı bir iletişimin kurulması; etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi ve oluşturulan aidiyet hissi destekleyici argümanlar olarak öne çıkmaktadır.

**Zorlaştıran Unsurlar:** Farklı yaş gruplarının bulunması (Dinamik yapı açısından); değişim karşısında gösterilen direnç; çalışanlar arasındaki maaş farkı; çalışanların başarısına dair bir ödüllendirmeye gidilmemesi; TKY'nin vazgeçilmezi olan sorunları henüz oluşmamışken önleme prensibinin uygulanmayışı veya yetersiz uygulanışı; aktif rol oynaması gereken yöneticilerin TKY'ye gerekli desteği vermemesi; mevcut hiyerarşik yapı; iş tanımının belir olmaması; yetki paylaşımının yapılmaması; sıfır hata anlayışına hak ettiği değerin sunulmaması; matematiksel verilerin kullanılmaması; kurum içi mesleki eğitimin yeterli seviyede yapılmaması; kalite açısından yapılması gereken eğitimlerinin yeterince yapılmaması; yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamın oluşturulmaması; Kaizen'in (sürekli iyileştirme/geliştirme) olgusunun uygulanmaması; personel ve birimler arasındaki yetersiz iletişim; kalitenin gelişimini sağlayacak bir takım oluşturulamaması; girişimin önünün açılmaması; geçmişten ders alınmaması ve son olarak TKY'nin bel kemiği olan katılım olgusunun ihtiyaç duyulan seviyede yapılamaması TKY uygulamalarını zorlaştıran unsurlar olarak belirlenmiştir.

Günümüz yönetim fikirlerinin pek çoğundan faydalanan Toplam Kalite Yönetimi sağladığı esnek ve güçlü yapısıyla insanı odak merkezi yapan çağdaş bir yönetim teorisidir. TKY, birçok yönetim anlayışının olumlu taraflarını bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin Taylor'a ait Bilimsel Yönetim

Teorisinin, beşeri ilişkiler kuramlarının ve bazı yeni yönetim yaklaşımların bir bütünü olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Mevcut yönetim alanında oryaya konan teorilerle TKY arasında bir kıyaslama yapıldığında, TKY'yi diğerlerinden ayırtıran en önemli etkenin; müşteriler bazında ön plana çıkan yaklaşımlarda meydana gelen ayrışmalar olduğu gözlemlenmektedir. TKY açısından “vatandaş” deyimini yerine “tüketici” veya “müşteri” kavramının kullanılması birtakım çekinceleri de bu mukabilde meydana getirmiştir. Doğal olarak vatandaşın duymaya pek alışkın olmadığı bu tarz bir söylem farklılığı; vatandaşın sahip olduğu anayasal haklarının ellerinden alınması endişesini doğurabilir ve “devlet vatandaş ilişkisini interaktif düzeyden basit bir ticari alışveriş seviyesine düşürebilir “ tarzında çekinceler bulunmaktadır. Türkiye’de de bazı kamu kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimine dair çalışmalar yapılmakta olduğu bilinilmektedir (Balcı, 2005: 197; Eryılmaz, 2016: 57; Görün ve Erdoğan 2007: 280; Parlak ve Doğan, 2016: 96-97).

## SONUÇ

Gelişmiş ülkelerin birçoğunda şu an aktif olarak uygulanmakta olan Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim anlayışının Toplam Kalite Yönetimiyle birçok alanda benzerlik gösterdiğini belirtmek gerekir. Teoride bu üç yönetim şeklinin birbiriyle uyum içerisinde uygulanabilmesi açısından bir engel gözüküyor. Toplam Kalite Yönetiminin en belirgin ilkelerinden olan kalite olgusuna verilen üstün değer, kamu sektöründe her bakımdan ihtiyaç duyulan hizmet ve ürünlerin niteliğini olumlu yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahip görünmektedir. Bunu takiben kalite olgusunun sürekli iyileştirilmesi ve bu rutinin bir kültür halini alması, kamu yönetimi açısından oldukça umut verici bir görünüm sunmaktadır. Alınan kararların tarafların katılımıyla alınması, hesap verebilirlik, etkinlik, şeffaflık, müşteri odaklılık ve esnek yönetim argümanlarıyla da ortaya ideal bir portre koymaktadır. Günümüzde rekabetçi olabilmenin mihengini piyasa temelli politikalar oluşturmaktır ve doğrultuda ürün ve hizmetlerin vatandaşın beklentisi doğrultusunda iyileşmeye tabi tutulması gerekmektedir. Esnek bir yönetim yapısına ihtiyaç duyan ve kalitenin hayati önem arz ettiği devlet kuruluşlarında uygulanması bakımından olumlu sonuçlar doğurabilir. Özellikle eğitim açısından değerlendirildiğinde büyük bir avantaj sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Eğitim yapısı gereği sürekli dinamik ve güncellenmesi gereken bir olguya sahiptir. Eğitim sürekli geliştirildiği ve bu yönde katılımın da desteklendiği bir senaryoda; hiç şüphe yok ki başarı süreklilik kazanacaktır. Eğitim sadece bir öğrenme faaliyeti değil aynı zamanda, var olanın daha da iyisini yapmanın en temel yoludur. Gerek eğitimde kalite, gerek temel kalite eğitimi açısından TKY büyük vaatler sunmaktadır.



**KAYNAKÇA**

- ALTINOK, Vicdan. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1-2) , 205-214
- ARIELY, Gal. (2011). Why People (Dis)like the Public Service: Citizen Perception of the Public Service and the NPM Doctrine, *Politics & Policy* / December 2011 pp: 997-1019.
- BALCI, Asım. (2005) Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:2 Cilt:5, Aralık 2005.
- BİLGİÇ, Veysel. K. (2011). Küreselleşme Sürecinde Kamu Hizmetlerinde Dönüşüm., B. Parlak. (Editör). *Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*, 2. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, ss. 93-116
- CHRISTENSEN, T. ve LEGREID, P.( 2012). A Transformative Perspective on Administrative Reforms, T. Christensen and P. Legreid (editors), *New Public Management*, England, Ashgate, pp:13-39.
- COŞKUN, Selim. (2004) Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik, Acar, MM. ve Özgür, H. (editörler), *Çağdaş Kamu yönetimi II*, Nobel Basımevi, 1. Baskı, İstanbul
- DEMİRCİ, Hüseyin. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*, Kum saati Yayınları, İstanbul.
- Dur, Zeynel , Akyüz, Gökür. (2019). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Gerede Belediyesi Örneği . *Verimlilik Dergisi* , (4) , 195-231
- ERGUN, Turgay. (2012), Postmodernizm ve Kamu Yönetimi, *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, (ed. Aykaç, B., Durgun, Ş., Yayman, H.), Nobel Yayıncılık, Ankara
- ERYILMAZ, Bilal. (2016), *Kamu Yönetimi Düşünceler-Fonksiyonlar-Politikalar*, 9. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- GÖRÜN, Mustafa. ve ERDOĞAN, Melike. (2007), Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanması: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Örneği, *Kamu Yönetimi Yazıları*, (ed. Eryılmaz, B, Eken, M., Şen, M.L.) 1.Baskı. Nobel Basımevi, Ankara
- KALFA, Ceren. (2011). Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi Ve Kimlik Tartışmaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.16, S.1 s.403-417.

KEY, Valdimer. Orlanndo. (2016). Bütçe Teorisinin Ekikliği., J.M. Shafritz ve A.C. Hyde. (Editörler). *Kamu Yönetimi Klasikleri..* (Çev. S. Altuntop). Birinci Baskı. Ankara. Global Politika ve Strateji Yayınları. (Eserin orijinali 2009’da yayımlandı), s.143-151

KOCAMIŞ, Tuğçe. Uzun. (2017). Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Ve İç Denetimin Tky’deki Rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 0 (1) , 1-21 .

MASLOW, Abraham. H. (2016). İnsanları Motive Etme Teorisi., J.M. Shafritz ve A.C. Hyde. (Editörler). *Kamu Yönetimi Klasikleri..* (Çev. F. Tombul). Birinci Baskı. Ankara. Global Politika ve Strateji Yayınları. (Eserin orijinali 2009’da yayımlandı).

PARLAK, Bekir. ve DOĞAN, Kadir. Caner (2016), *Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesinde Rol Oynayan Kurumsal Yönler Üzerine Bir Giriş* 2. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa

ŞAYLAN, Gencay. (2012). Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler., B. Aykaç., Ş. Durgun., H. Yayman. (Editörler). *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, İkinci Baskı. Ankara. Nobel Yayıncılık.

TELSAÇ, Cüneyt. (2018). Toplam Kalite Yönetimine İşletmeler Açısından Bakmak *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 2018, C.1, S.1, ss.26-34

WEST, John. Edward, Cianfrani Charles.A. and Tsiakals, Joseph.J. (2000); Quality Management Principles: Foundation of ISO 9000:2000 Family, Part 1, *Quality Progress*, 33 (2), 113 – 116.

WHITE, D. Leonard. (2016). Kamu Yönetimi Çalışmalarına Giriş., J.M. Shafritz ve A.C. Hyde. (Editörler). *Kamu Yönetimi Klasikleri.* (Çev. S. Gültekin). Birinci Baskı. Ankara. Global Politika ve Strateji Yayınları. (Eserin orijinali 2009’da yayımlandı).