

# KAMU HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Harun CANSIZ\*

## ÖZET

İletişimin yaygınlaştığı günümüzde, gerek insanların ve gerekse toplumların beklentileri sürekli artmaktadır. Yönetişim konusundaki iyileştirme çabalarından birisi de “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışının kamusal hizmetlerin sunumunda uygulanabilmesi arayışıdır. Bu çalışma kısaca kamu hizmetlerin sunumunda toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesini tartışmaktadır.

## ABSTRACT

Due to very popularity of communication at present, both people and societies' expectations are increasing. One of betterment efforts in governance is that how total quality management can be implemented in supplying public services. This paper, in short, argues whether total quality management in supplying public service is possible to implement.

## GİRİŞ

Son yıllarda, gerek ulusal ve gerekse uluslararası alanda **toplam kalite yönetimi**, çağdaş bir kavram olarak dikkati çekmektedir. Özel ekonomide uygulandığında mal ve hizmetlerin sunumunda, çalışanlarla birlikte müşteri memnuniyetinde sağlanan olumlu gelişmeler bu yönetim sisteminin kamu hizmetlerinde de uygulanabileceği düşüncesini güçlendirmiştir. Bu çalışmada önce kamu hizmetleri hakkında genel bilgilere yer verilecek ve sonrada kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde toplam kalite yönetim anlayışı irdelenmeye çalışılacaktır.

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü.

## I. KAMU HİZMETİ KAVRAMI

Kamu hizmeti kavramı, kamu yönetiminin temel kavramlarından birisidir. Kamu hizmeti deyimi, "faaliyet, iş, uğraş,kamu kuruluşları" gibi farklı anlamlarda kullanılmıştır<sup>1</sup>. Ancak bunlara girmeden, kısaca şu tanımlar yapılabilir. Kamu hizmeti, belli bir görevi yürütmek için bir kamu tüzel kişisi tarafından tahsis edilmiş olan ajan ve vasıtaların bütünü olarak tanımlanabilir<sup>2</sup>. Genel ve ortak ihtiyaçları karşılamak ve temin etmek, kamu menfaatlerini sağlamak için yerine getirilen ve umuma sunulmuş bulunan devamlı ve sürekli faaliyetlerdir<sup>3</sup>. Kamu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, toplumu oluşturan kişilerin isteklerini yerine getirmeyi amaçlayan, genel yarara dönük olarak yapılan ve siyasi kuruluşlarca karara bağlanan hizmetlere denir<sup>4</sup>. Devlet bütçelerinden harcanan paralarla karşılanan ve herkesin yararlandığı ve ekonomik olmayan faaliyetlerdir<sup>5</sup>. Veya kısaca "idare tarafından yönetilen teşebbüsler" olarak da tanımlamak mümkündür<sup>6</sup>.

## II. KAMU HİZMETLERİNDE KALİTEYİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Kamu yönetimi ve kamusal örgütler birçok açıdan özel işletmelerden farklıdır. Bu farklılıkların bazıları doğrudan kamu hizmetlerinin kalitesini etkileyecek nitelik taşımaktadırlar. Bunları kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür.

i. Kamu Yararını Gözetme: Kamu hizmetleri genel olarak

---

<sup>1</sup> Şeref GÖZÜBÜYÜK ve Turgut TAN, *İDARE HUKUKU* Cilt I Genel Esaslar, Ankara, 1998,s. 433

<sup>2</sup> Metin GÜNDAY, *İDARE HUKUKU*, İMAJ Yayıncılık, Ankara 1999,s.217

<sup>3</sup> Esin ÖRÜCÜ, " Sosyal Kamu Hizmeti", *Ord. Prof. M.Reşit Belgesay Hatıra Sayısı*, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt: XXXVI, Sayı : 1-4, İstanbul, 1971, s.212-232

<sup>4</sup> Abdurrahman AKDOĞAN, Sadık KIRBAŞ ve Saygın EYÜPGİLLER, *Açıklamalı MALİYE VE VERGİ SÖZLÜĞÜ*, Birlik Yayıncılık Ltd.Şti. Ankara, 1986,s. 99

<sup>5</sup> Uçar DEMİRKAN, *İngilizce ve Fransızca Karşılıklarıyla MALİYE TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ*, Maliye Bakanlığı, APK. Yayın No: 1996/342,s. 49

<sup>6</sup> İL HAN ÖZAY, *GÜNIŞİGİNDA YÖNETİM*, ALFA İstanbul, 1996, s. 231

“kamu yararı” gözetilerek yapılır. Ancak, “kamu yararı” konusundaki görüş farklılıkları nedeniyle, “kamuoyu”, kamu yararının önüne geçerek bu hizmetten beklenen toplumsal fayda sağlanamaz.

ii. Bürokratik Yapı: Kamu hizmetlerinin, etkin ve verimli bir şekilde sunulması amacıyla oluşturulmuş olan bu yapı, zamanla kendi kuruluş amacından saparak (yozlaşma, partizanlık, vb.) kamusal hizmetlerin aksamasına ve yeterince sunulmaması, geç sunulması ve sunulan hizmetten halkın memnun olmaması ve sonuçta kamu yararının gerçekleşmemesine neden olmaktadır.

iii. Hizmetlerin Yaygınlığı: Adalet, diplomasi, gibi tam kamusal mal ve hizmetlerin sunumunda hizmetlerin yaygınlığı, hizmetlerin sunulma süresi, personelin tutum ve davranışları ( empati ve güven verici olma) hizmetlerin kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir.

iv. Rekabetin Yokluğu: Temel olarak tam kamusal hizmetler devletin örgütleri tarafından sunulduğundan, rekabete açık değildirler. Dolayısıyla rekabete açık olmama veya rekabetsiz ortamdaki hizmetlerin sunumunda temel ilke hizmetlerin kalitesi olmayacaktır.

v. Siyasi İktidarın Etkisine Açık Olma: Kamu hizmetlerinde süreklilik esas olmasına karşın, kamu hizmetlerinde siyasi iktidarlara göre değişebilen bin anlayış yada yaklaşım farklılığı nedeniyle, siyasi iktidarlara göre hizmetlerin kapsamı ve niteliğinde değişmelerin olmasına ve kamusal hizmetlerde tutarsızlık ve mevcut olanın iyileştirilmesi yerine değiştirilmesine neden olmakta, bu ise daha başka sorunların doğmasına neden olmaktadır<sup>7</sup>.

### **III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

#### **A) TANIM**

Toplam kalite yönetimi, kısaca, "topyekün iyinin, hatta

---

<sup>7</sup> Belkıs ÖZKARA, “Kamu Örgütlerinde Halkla İlişkiler Yoluyla Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 3, Eylül 1999, s. 95-113

mükemmelin aranması<sup>8</sup> olarak tanımlanabilirken, geniş anlamda, bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir<sup>9</sup>, Ayrıca, "kalite müşterinin istediğidir<sup>10</sup>", müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, ekip çalışmasını destekleyen ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesini temel alan bir yönetim anlayışı<sup>11</sup> olarak tanımlanabilir. Toplam kalite yönetimin temel amacı; bir mal veya hizmetin üretiminden tüketiciye ulaşmasına kadar her aşamada kaliteyi sağlamaktır<sup>12</sup>.

## B) KAPSAM

Bu yönetim anlayışı, insana değer veren, çalışanların fikirlerini söylemesine imkan tanıyan bir anlayıştır. Bu nedenle de günümüz çağdaş yönetim şekli olan demokrasi ile yakından ilgilidir. Bu sistemin temeli hızlı ve çok üretmek değil, kaliteli üretmektir<sup>13</sup>.

Toplam kalite anlayışı topyekün bir felsefe ve algılama önemli bir işleve sahiptir. Kalite anlayışının oluşturulması ve organizasyonda yayılabilmesi için, öncelikle organizasyon içindeki eski alışkanlıkların terk edilmesi ve bunların yerine yeni alışkanlıkların oluşturulması büyük önem taşır. Ayrıca bir organizasyonun belli bir kısmında toplam kalite yönetiminin uygulanması yine bu yönetim anlayışından beklenen sonucu getirmez. Bu nedenle organizasyonun tamamında bu yönetimin uygulanması gerekmektedir<sup>14</sup>. Bu yönetim anlayışı sağlanabilirse, verimlilik ve kalite artar, çıktı başına düşen maliyet ve

---

<sup>8</sup> Oygur YAMAK, *KALİTE ODAKLI YÖNETİM*, Kalite Dizisi No:1, Panel Matbaacılık, İstanbul 1998, s.135

<sup>9</sup> Mînâ ÖZEVREN, *TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ*, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları : 349, Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2000, s. 6

<sup>10</sup> Gönül YENERSOY, *TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ*, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.38

<sup>11</sup> YAMAK, age. s. 156

<sup>12</sup> YAMAK, age. s. 135

<sup>13</sup> YAMAK, age. s.139

<sup>14</sup> YAMAK, age. s. 154-155

fiyatlar düşebilir ve çalışanların morali yükselebilir<sup>15</sup>.

Toplam kalite yönetimine ulaşabilmek için , Pareto Analizi, Neden-Sonuç Diyagramı, Histogramlar, Kontrol Tabloları, Dağılıma Diyagramı, Grafikler, Kontrol Çizelgeleri olarak adlandırılan yedi istatistiksel teknik gereklidir<sup>16</sup>.

#### IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Toplam kalite yönetimi ilk olarak, Milattan Önce 3000 yıllarında, Babil'de Hammurabi kanunlarında kaliteye referans verilmektedir<sup>17</sup>. Çağdaş anlamda ise toplam kalite yönetimi 1970'li yılların başında Japonya'da uygulanmaya başlamış ve bugünkü noktaya gelmesinde 1962 yılında Japonya'da başlatılmış olan kalite çemberleri uygulamasının önemli bir rolü olmuştur. Kalite çemberleri uygulaması, çalışanların işleri hakkında söz sahibi oldukları yeni yönetim yapısına geçişin ilk basamağını oluşturmuştur.

Toplam Kalite Yönetiminin bugünkü anlamda ulusal ve uluslararası kamuoyunda kabul görmesinde William Edwards Deming<sup>18</sup>, J.M. Juran, Dr. Armand V. Fiegenbaum, Phil Crosby, Kauoru Ishikava, G. Taguchi, Kobe Steel, S.Shingo, T.Ohno vd. sayılabilir<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Rıdvan BOZKURT, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi", *Verimlilik Dergisi*, 1994/3, s. 107-136

<sup>16</sup> Coşkun Can AKTAN, "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması", *Türk İdare Dergisi*, Yıl 71, Sayı 425, Aralık 1999, s. 1-15

<sup>17</sup> ÖZEVREN, age. s. 10

<sup>18</sup> Deming'in 14 ilkesi şunlardır. i. Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılmak, ii. Yeni bir yönetim felsefesi ortaya koymak, iii. Kaliteyi sağlamada denetimlere güvenmeyin, iv. Sadece parasal değerlendirmeler yapmaktan vazgeçin, v. Üretim ve hizmet sistemlerini devamlı iyileştirin, vi. Eğitimi kurumsallaştırın, vii. Liderliği Kurumsallaştırın, viii. Korkuyu kaldırın, ix- Birimler arasındaki engelleri kaldırın, x. İş gücünü sloganlarla ve rakamsal hedeflerle zorlamayın, xi. İş gücü için rakamsal kotalar koymayın, xii. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayın, xiii. Kişilerin kendi kendilerini eğitime çalışmalarını destekleyin, xiv. Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun ( Bkz., ÖZEVREN, age s. 17-20

<sup>19</sup> ÖZEVREN, age. s. 16-24,42

## V. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖĞELERİ

i. Kuruluşun kalite amaç ve politikalarının belirlenmesi; TKY'nin temel unsurları açıklık ve iletişime dayanır. Organizasyonda çalışan herkese kuruluşun amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen hedefler açıklıkla anlatmak ve bu politikaya katılmalarını sağlamak gereklidir.

ii. Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması ve eksiksiz erine getirilmesi suretiyle müşteri tatmini sağlanmalıdır.

iii. Çalışmaların ileriye yönelik, bilinçli şekilde programlanması; çalışmalarda, "policy deployment" kavramı kapsamında, temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir kriterlerin izlenmesi gerekir.

iv. Sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi; her kademede çalışanlara toplam kalite yönetiminin unsurları, sürekli eğitim ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

v. İstatistiksel metotlar ve süreç kontrol çalışmaları; organizasyonda gerçekleşen olaylardaki sebep-sonuç ilişkileri istatistiksel yöntemlerle incelenmelidir. Kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşmadan önleyebilmek gelişmenin temel şartıdır. Bunu sağlayabilmek için ise o ürünleri üreten süreçleri kontrol edici bir yaklaşım gösterilmesi zorunludur.

vi. Kalite çemberleri; kalite çemberleri, çalışanların karşılaştıkları problemleri kendilerinin çözmesi esasına dayanır. Bu işlemde çalışmaların yönetim tarafından desteklenmesi, kuruluşlarda üretimi bizzat gerçekleştiren ve çalışanların çoğunluğunu oluşturan kitlenin de geliştirme faaliyetlerine katkısını sağlayacaktır.

vii. Prodüktivite çalışmaları; rekabet gücü açısından verimlilik değerlerini çeşitli faktörlere göre ölçmek ve bu değerlerin sürekli yükselmesini sağlayacak şekilde çalışmaları yönlendirmek yönetimin öncelikli amaçlarından birisi olmalıdır.

viii. Kalite maliyetlerini hesaplanması; kalite maliyetleri yönetim tarafından tanımlanmalı, maliyet muhasebesi kalite maliyetlerini periyodik olarak hesaplayıp raporlayacak şekilde düzenlenmeli,

kalitesizliğin sebep olduğu kayıplar tüm çalışanlara açıklanmalıdır.

ix. Tedarikçilerle ilişkiler; tedarikçilerle ekip çalışması niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmalar gerçekleştirmeli, seçilen tedarikçilerle karışıklı güven ve ortak çıkarlara dayalı uzun vadeli ilişkiler geliştirilmelidir.

x. Kalite denetimi; sistemdeki hata ve aksaklıkları saptamaya yönelik olarak belli aralıklara veya özel koşullarda kalite denetimleri gerçekleştirilmelidir<sup>20</sup>.

## VI. TOPLAM KAMU YÖNETİMİNİN KAMU HİZMETLERİNDE UYGULANMASI

Kamu kesiminde reform yapma eğilimlerine karşı güçlü dirençlerin ve zorlukların olmasına karşın<sup>21</sup>, toplam kalite yönetimini tüm boyutlarıyla kamu sektöründe uygulanabilmesi söz konusudur. ABD'de Federal Kalite Enstitüsü tarafından yapılan çalışmalara göre "toplam kamu yönetimi"nin kamu sektöründe başarılı bir şekilde uygulanabileceğini ortaya koymuştur<sup>22</sup>.

Kamu yönetiminde "kalite" olgusuna çağdaş anlamda ulaşabilmek için kamu kesiminde ciddi reformlara ihtiyaç vardır. Öncelikle; "liderlik ve yönetim kalitesi" sağlanması, siyasal ve ekonomik sisteme ilişkin anayasal ve yasal kuralları içeren "sistem kalitesi", kamu görevlilerinin işe alınması, atanması, tayinlerinde "insan kalitesi" unsurunun ön planda olması gerekir. Bu üç unsurun aynı anda sağlanması "kamu hizmetlerinin kalitesi" konusunda bir ölçüt olabilir<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.3, Kalder Yayınları No.10, İstanbul, 1988, s. 19-20

<sup>21</sup> Vito TANZİ ve Lugder SCHUNKNECHT, "Kamu Kesiminin Yeniden Yapılanması: Son Yıllara İlişkin Bir Değerlendirme" (Çev. Mustafa SAKAL), Maliye Yazıları, Sayı 62, Ocak- Mart 1999, s..57-82

<sup>22</sup> Coşkun Can AKTAN, "Toplam Kalite Yönetimi, Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi? ", *Ekonomik Forum Dergisi*, Yıl 4, Sayı 6, Haziran 1997, s. 56-61

<sup>23</sup> Coşkun Can AKTAN, *Devlet Yönetiminde Kalite*, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi No: 4, Ankara, 2000, s. 55

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi için öncelikle devletin yeniden tanımlanması ve yapılanması gereklidir. Daha sonra ise,

- i. Toplam kalite yönetimi hakkında bilgilenme süreci,
- ii. Toplam kalite yönetimi ile ilgili kurumsal yapılanma süreci,
- iii. Toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci,
- iv. Sürekli gelişme (kaizen) süreci .

Toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için planlı, sistematik , inançlı ve sabırlı olmak gerek-mektedir. Bunları aşama olarak düşünürsek;

i. Birinci aşama bu yönetim anlayışının üst düzeydeki yöneticilerin bilgilendirilmesi ve katkısı sağlanması,

ii. İkinci aşamada uygulama ve eşgüdüm sağlanabilmesi için bir birim oluşturulması,

iii. Üçüncü aşamada, seçilen belli kamu kuruluşlarından başlamak üzere daha sonra tüm kamu birimlerine yaygınlaştırılması, ve son olarak da Japonların "kaizen" olarak ifade ettikleri "sürekli gelişme" felsefesi, toplam kalite yönetiminin uygulanması ve bu uygulamaların analiz edilerek geliştirilmesi gereklidir<sup>24</sup>.

#### A) KAMU SEKTÖRÜNDE KATILIMIN SAĞLANMASI

Daha etkin bir devletin oluşturulması için, kamu politikalarına katılım için teşvikleri artıran ve gerektiğinde hizmet verilmesi amaçlanan vatandaşlar ve topluluklar ile devlet arasındaki mesafeyi azaltan mekanizmaların yaratılması gerekmektedir<sup>25</sup>. Toplam kalite yönetiminin kamu kesiminde uygulanabilmesinin önemli bir unsuru da "toplam katılım" yada "sinerjik yönetim" felsefesidir. Buna göre, kamu sektöründe karar alma sürecine mümkün olduğu kadar geniş ölçüde katılım sağlanmalıdır. Toplumsal kesimler arasında güven ve işbirliğinin sağlanması açısından, kamu politikasına ilişkin önemli

---

<sup>24</sup> AKTAN, age. s.56-61

<sup>25</sup> Değişen Dünyada Devlet, "Dünya Kalkınma Raporu", *İşletme ve Finans*, Ağustos 1997, s..9-31



kararlar uygulamaya konulmadan önce kamuoyunda tartışılmalı veya gerekiyorsa referanduma başvurulmalıdır. Bunun yanında kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar ile üst düzey karar vericiler arasında kararlar tek yönlü değil uzlaşmayla verilmelidir. Kamu kurum ve kuruluşlarında yönetimde açıklık ilkesine önem verilmeli ve vatandaşların mümkün olduğu ölçüde kamu kurum ve kuruluşların toplantılarına katılmaları sağlanmalıdır<sup>26</sup>.

## B) KAMU HİZMETLERİ İÇİN STANDARTLAR GETİRİLMESİ

### 1. İngiltere Örneği

İngiltere'de Kamu hizmetlerine belli standartlar getirilmesi için "kamu hizmeti ilkeleri"- (Citizens Principles) ihdas edilmiştir. Bu ilkeler Şunlardır.

a) Standartlar: Kamu hizmetinden yararlananların makul sınırlar dahilinde hizmet bekleme standartlarının tespit edilmesi, izlenmesi ve bu standartlar karşısında gerçekleştirilen performansla birlikte yayınlanması,

b) Bilgi ve Açıklık: Kamu hizmetlerinin nasıl yürütüldüğü, ne kadara mal oldukları, ne kadar iyi performans gösterildiği ve kimlerin sorumlu olduğunu gösteren tam ve doğru bilgiler açık bir şekilde kamuoyuna sunulabilmelidir.

c) Seçme İmkânı ve Danışma : Kamu sektörü, mümkün olan her alanda seçme imkânı sağlamalıdır. Hizmetten yararlananlara düzenli ve sistematik bir şekilde danışılmalıdır.

d) Nezaket ve Yardım: Kamu görevlileri isimlik takmalı, hizmetin görülmesinde vatandaşa yardımcı olmalı ve nazik davranılmalıdır. Hizmetler, yararlanma hakkına sahip herkese eşit olarak sunulmalı ve vatandaşın taleplerine uygun olmalıdır.

e) Yanlışlığın Giderilmesi: Yanlışlık olması halinde, özür dilenmeli, tam açıklama ile birlikte hızlı ve etkin bir düzeltme yapılmalıdır.

f) Paranın Karşılığını Almak: Halk'ın gücünün yetebildiği

---

<sup>26</sup> Coşkun Can AKTAN, "Devlet Yönetiminde Toplam Kalite", Türk İdare Dergisi, Yıl 71, Sayı 422, Mart 1999, s. 1-13

kaynaklar çerçevesinde, kamu hizmetlerini etkin ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır<sup>27</sup>.

## **2. Amerika Birleşik Devletleri**

Tüm dünyada olduğu gibi ABD'de 1980'li yılların sonlarına doğru ve özellikle 1990'lı yılların başlarında devletin yeniden yapılandırılmasına yönelik çabalar artmıştır. Bununla ilgili olarak, Bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azaltılması, Müşteri odaklı yönetim, Yetki ve sorumluluk devri ve Esasa geri dönülmesi aksiyon planları yapılmıştır. Bu planlar Liderlik, Enformasyon ve analiz, Stratejik kalite planlaması, İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi, Yönetim ve süreç kontrolü, Operasyon ve kalite sonuçlarının değerlendirilmesi ve Müşteriye değer verme ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılanması aşamalarından oluşmuştur<sup>28</sup>. Bunlar yapılırken,

- i. Gereksiz kuralların ortadan kaldırılması,
- ii. Önce müşteri fikrinin organizasyonlarda benimsenmesi,
- iii. İşgörenlerin sonuç alınması yönünde cesaretlendirilmesi,
- iv. Daha az maliyet ile daha iyi devlet oluşturulması, temel unsur olarak benimsenmiştir<sup>29</sup>.

## **3. Türkiye Örneği**

Türkiye'de özel kesimde olduğu gibi, kamu kesiminde de toplam kamu yönetiminin öneminin kavranması nedeniyle birçok kurum ve kuruluş bu yönde çalışmalar başlatmışlardır. Bunlardan birisi Maliye Bakanlığıdır. Maliye bakanlığı özellikle "vergi dairelerine" yönelik başlattığı şimdilik ihtiyari olan, "toplam kalite yönetimi" önerileri ile vergi dairelerinin güler yüzlü hizmet veren, kişi haklarına ve gizliliğe saygılı, mükellef beklenti ve önerilerini dikkate alan, sürekli gelişmeyi esas kabul eden, çağdaş yönetim anlayışına

---

<sup>27</sup> Mehmet İLHAN, "İngiltere'de Kamu Reformu", *Maliye Dergisi*, Sayı 127, Ocak-Nisan 1998, s. 3-22

<sup>28</sup> AKTAN, Devlet Yönetiminde Kalite. age. s.85-100

<sup>29</sup> AL GORE, "Daha İyi Çalışan ve Maliyeti Daha Az Olan Bir Devlet Yaratılması", (Çev. Rıdvan BOZKURT), *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1995/1, s. 7-23

sahip birer hizmet birimi olmalarını istemektedir. Toplam kalite yönetimi vergi dairelerinde uygulandığında bu yönetim tarzından kısaca şu beklentiler söz konusudur.

Vergi daireleri, temel olarak kamu kesimi tarafından sunulan hizmetlerin tahsilat yönüne ilişkin görevleri yerine getirmesi nedeniyle sunduğu hizmet kalitesi titizlikle irdelenen bir hizmet birimidir. Vergisini ödeyen her mükellef tüm kamu hizmetlerinin kaliteli olarak sunulmasını istemekle birlikte, verginin ödendiği vergi dairelerinde bu istek daha da artmaktadır. Bu nedenle, vergi dairelerinde sunulan hizmetlerin kalitesi ve vatandaş nezdinde sağladığı tatmin düzeyi büyük önem kazanmaktadır. Vergi dairelerinde hizmet kalitesinin artırılması başlıca mükellefler için faydalar sağlar. Kaliteli hizmet sunmanın birinci öncelik haline gelmesi durumunda, müşteriler hizmetlerden daha hızlı, daha iyi bir şekilde yararlanırlar ve bu ödedikleri, verginin karşılığını aldıkları inancına sahip olurlar. Böyle bir inanç, vergiye karşı direnci engeller, vergi gayretini ve mükellefin devlete olan güveni artırır<sup>30</sup>.

#### C) KAMU SEKTÖRÜNDE İSRAF VE SAVURANLIKLARIN AZALTILMASI

Kamu hizmetlerinin sunumunda yaygın bir şekilde israf ve etkinsizliğin olması, kamu sektöründe başarı gösterenlerin azlığı, kötü yönetimle sunulan hizmetler ve seçenekler dışında başka seçeneklerin araştırılmaması, bu nedenle de tüketici tercihlerinin tümüyle göz ardı edilmesi, gibi durumlarda "yapılan harcamalara değecek kadar" hizmet elde edilmek suretiyle vatandaşların parası israf edilmektedir. Sorunun çözümünü kamu kurumlarının performansının ölçülmesi ve performans ölçütlerinin belirlenmesidir<sup>31</sup>.

#### D) DEVLET AHLAKININ OLUŞTURULMASI

Ahlak, toplumsal yaşamda belirli kişi, grup ya da tüm toplum

---

<sup>30</sup> *Vergi Daireleri Toplam Kalite Yönetim El Kitabı*,  
<http://maliye.gov.tr/tefku/elkitap1.htm>(24.11.2000)

<sup>31</sup> Tülay ARIN, "Devlet Hizmetinde Etkinlik: "Kamusal Yönetim"mi "İş idaresi"mi?", *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 35. Seri 1991/1992 İstanbul. s. 164-179

için belirli zamanda ve yerde geçerli olan ( yada geçerli olması beklenen) değer yargılarının, örf, adet, norm ve kurallarının oluşturduğu bir sistem bütününe denir<sup>32</sup>. Kamu yönetiminde etkinlik ve kalitenin sağlanabilmesi için tüm kamu görevlilerinin uyması gerekli usul ve esasları ayrıntılı bir şekilde düzenleyen bir yasanın oluşturulması gereklidir<sup>33</sup>. Örneğin, bugün birçok ülkede mali sorumluluk ahlakının olmaması sonucunda ekonomik sorunlar ve harcamalar giderek ağırlaşmakta, vergi ve borç yükü ise ağırlaşmaktadır. Neticede hükümetler ister istemez bütçe açıklarını para basarak finanse etmek zorunda kalmaktadırlar. Böyle bir ortamda ekonomik sorunlar " kısır döngü" şeklinde giderek büyümektedir<sup>34</sup>.

#### E) OMBUDSMAN KURUMUNUN OLUŞTURULMASI

Ombudsman, kamu yönetiminin hukuka uygun hareket etmesini sağlamak amacı ile oluşturulmuş bir kurumdur. İlk kez 1809 tarihli İsveç Anayasa'sında yer almıştır. Ombudsman, İsveç dilinde "temsilci", "arabulucu", "denetçi" anlamlarına gelmektedir Esas olarak, ombudsman kötü idareye yapılan suçlamaları araştırmak ve bunlarla muhatap olmak için bir ofis kurar. Ombudsman'ın birincil fonksiyonu şöyledir.

i. Kanun, kurallar yada düzenlemelere ters düşen karar, süreç, önerilerle uğraşmak yada kasıtsız ve geçerli bir sebep olmak şartıyla mevcut pratik yada prosedürlerden sapmalarla uğraşmak yada rüşvet, dalaverecilik, iltimas, akraba kayırmacılığı ve idari taşkınlıklarla mücadele etmek,

ii. İdaredeki ihmal, dikkatsizlik, gecikme, yetersizlik, etkinsizlik ve yetersizliklerle yada sorumluluk ve görevleri yerine getirmeme gibi olaylarla mücadele etmek<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Coşkun Can AKTAN, "Modern Toplumların Vahim Hastalığı: Ahlaksızlık", *Türkiye Günlüğü*, Sayı 53, Kasım- Aralık 1998, s.102-105

<sup>33</sup> Coşkun Can AKTAN, "Türkiye'de Devlet Ahlakının Yeniden Tesis Edilmesine Yönelik Öneriler", *Türkiye Günlüğü*, Sayı 51, Yaz 1998, s. 74-78

<sup>34</sup> Coşkun Can AKTAN, "Mali Sorumluluk Ahlakı ve Denk Bütçe", *Vergi Dünyası*, Sayı 202, Haziran 1998, s.10-14

<sup>35</sup> Jeremy POPE, (Ed) *The Tı Source Book, National Integrity Systems*, s.204-221

## F) KAMU KESİMİNDE SAYDAMLIĞIN SAĞLANMASI

Mali saydamlık devletin hesap verme sorumluluğunu sağlayan en önemli mekanizmalardan birisidir. Temsili demokrasilerde vatandaşların yönetenler üzerindeki en temel yaptırım gücü, yönetiminden memnun olmadıkları siyasetçileri seçim yoluyla iktidardan uzaklaştırabilmesi, programını beğendiği siyasetçileri de aynı yolla iktidara getirebilmesidir. Saydamlığın en önemli sonucu, bu seçim mekanizmasının etkin bir şekilde işleyebilmesidir. Bu açıdan bakıldığında mali saydamlığın, kamusal sorumluluk, kamu yararı, kamu yönetimine güven, hesap verme sorumluluğu, devletin borçlanma maliyeti ve devlet halk işbirliği sağlanabilir<sup>36</sup>.

## G) KAMU KESİMİNDE DEREGÜLASYON REFORMU

Deregülasyon, kamu sektörünün çeşitli amaçlarla uygulandığı ekonomik, sosyal ve idari regülasyonların azaltılması ve/ veya tamamen kaldırılması demektir. Birçok alanda devletin düzenleme yapması doğal olarak kabul edilebilir ancak bunun dışında ekonomik nitelikli (örneğin fiyat kontrolleri, faiz ve döviz kontrolü, kira vd.) düzenlemelerden çekilmesi gereklidir<sup>37</sup>.

## SONUÇ

Dünyada ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanlardaki hızlı gelişmelere paralel olarak yönetim tekniklerinde de devrim niteliğinde birtakım olgular yaşanmaktadır. Bunlardan birisi de "Toplam Kalite Yönetimi" ilkesinin, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde uygulanabilmesidir. Toplumsal kararlarda, halkın fikrini almak, vatandaş isteklerinin çağdaş anlamda karşılanması, yönetimde açıklık ve saydamlığın sağlanması ve hizmet kalitesinin sürekli artırılması "kaizen" demokrasinin ve çağdaş olmanın bir sonucudur.

---

<sup>36</sup> İzak ATİYAS ve Şerif SAYIN, *Kamu Maliyesinde Saydamlık*, TESEV, İstanbul, 2000, s.30

<sup>37</sup> Coşkun Can AKTAN, *Değişim ve Devlet*, TİSK, İnceleme Yayınları No. 22, Ankara, 1998, s.92

## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Abdurrahman, Sadık KIRBAŞ ve Saygın EYÜPGİLLER: *Açıklamalı Maliye ve Vergi Sözlüğü*, Birlik Yayıncılık Ltd.Şti.Ankara, 1986
- AKTAN, Coşkun Can: *Değişim ve Devlet*, TİSK, İnceleme Yayınları No. 22, Ankara, 1998
- AKTAN, Coşkun Can :*Devlet Yönetiminde Kalite*, TOSYÖV, Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi No: 4,Ankara, 2000
- AKTAN, Coşkun Can :“Devlet Yönetiminde Toplam Kalite”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 71, Sayı 422, Mart 1999
- AKTAN, Coşkun Can :“Toplam Kalite Yönetimi, Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?,” *Ekonomik Forum Dergisi*, Yıl 4, Sayı 6, Haziran 1997
- AKTAN, Coşkun Can: “Mali Sorumluluk Ahlakı ve Denk Bütçe”, *Vergi Dünyası*, Sayı 202, Haziran 1998
- AKTAN, Coşkun Can: “Modern Toplumların Vahim Hastalığı: Ahlaksızlık”, *Türkiye Günlüğü*, Sayı 53, Kasım- Aralık 1998
- AKTAN, Coşkun Can: “Türkiye’de Devlet Ahlakının Yeniden Tesis Edilmesine Yönelik Öneriler”, *Türkiye Günlüğü*, Sayı 51, Yaz 1998
- AKTAN, Coşkun Can: “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması” *Türk İdare Dergisi*, Yıl 71, Sayı 425, Aralık 1999
- ARIN, Tülay :“Devlet Hizmetinde Etkinlik: “Kamusal Yönetim”mi “İş idaresi”mi?, *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 35. Seri 1991/1992 İstanbul.
- ATİYAS İzak ve şerif SAYIN: *Kamu Maliyesinde Saydamlık*, TESEV, İstanbul,2000
- BOZKURT, Rıdvan :“Kalitenin Esasları ve Deming’in Ondört İlkesi, *Verimlilik Dergisi*, 1994/3
- Değişen Dünyada Devlet, Dünya Kalkınma Raporu, *İşletme ve Finans*, Ağustos 1997

- DEMİRKAN, Uçar: *İngilizce ve Fransızca Karşılıklarıyla Maliye Terimleri Sözlüğü*, Maliye Bakanlığı, APK. Yayın No: 1996/342
- GORE, Al : “Daha İyi Çalışan ve Maliyeti Daha Az Olan Bir Devlet Yaratılması”, (Çev. Rıdvan BOZKURT), *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1995/1
- GÖZÜBÜYÜK Şeref ve Turgut TAN, *İdare Hukuku Cilt I Genel Esaslar*, Ankara, 1998
- GÜNDAY, Metin, *İdare Hukuku*, İMAJ Yayıncılık, Ankara 1999
- İLHAN, Mehmet: “İngiltere’de Kamu Reformu, *Maliye Dergisi*, Sayı 127, Ocak-Nisan 1998
- KAVRAKOĞLU, İbrahim :*Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.3, kalder Yayınları No.10, İstanbul, 1988
- ÖRÜCÜ, Esin, “ Sosyal Kamu Hizmeti”, *Ord. Prof. M.Reşit Belgesay Hatıra Sayısı*, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt: XXXVI, Sayı : 1-4, İstanbul, 1971
- ÖZAY, İL HAN: *Günışığında Yönetim*, ALFA İstanbul, 1996
- ÖZEVREN, Mînâ :*Toplam Kalite Yönetimi*, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları : 349, İşletme Dizisi: 40, Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2000
- ÖZKARA, Belkıs : “Kamu Örgütlerinde Halkla İlişkiler Yoluyla Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 3, Eylül 1999
- POPE, Jeremy (Ed): *The TI Source Book, National Integrity Systems*
- TANZİ Vito ve Lugder SCHUNKNECHT,: “Kamu Kesiminin Yeniden Yapılanması: Son Yıllara İlişkin Bir Değerlendirme” (Çev. Mustafa SAKAL), *Maliye Yazıları*, Sayı 62, Ocak- Mart 1999
- Vergi Daireleri Toplam Kalite Yönetim El Kitabı*,  
<http://maliye.gov.tr/tefku/elkitap1.htm>
- YAMAK, Oygur: *Kalite Odaklı Yönetim*, Kalite Dizisi No:1, Panel Matbaacılık, İstanbul 1998
- YENERSOY, Gönül :*Toplam Kalite Yönetimi*, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

