

**KAMU KURUMLARINDA TOPLAM KALÝTE YÖNETÝMÝ UYGULAMALARI VE SADLIK
HÝZMETLERÝNDE BÝR UYGULAMA**

(YÜKSEK LÝSANS TEZÝ)

Samet ERTAÇ

DANIşMAN

Yrd.Doç.Dr.Mehmet ERKAN

AFYON - 1999

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARI VE SAĞLIK HİZMETLERİNDE BİR
UYGULAMA**

Samet ERTAÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr.Mehmet ERKAN

AFYON - 1999

ÖZGEÇMÝŞ

1945 ýýlýnda Erzin Ýlçesi'nde dođdum. Öđrenimimi sýrasýyla, Erzin Sekiz Ocak Ýlkokulu, Erzin Ortaokulu, Adana Erkek Lisesi ve Adana Ýktisadi ve Ticari Ýlimler Akademisi Ýpletme Bölümü'nde tamamladým. Bilahare Yedek Subay olarak Tuzla Piyade Okulu'na, oradan da Yassýada Deniz Eđitim Merkez Komutanlýđý'na Asteđmen olarak gittim. Deniz Piyade Teđmeni olarak askerliđimi tamamladým. Terhisimi müteakip Erzin Lisesi'nde Ýngilizce öđretmenliđi yaptým. Daha sonra girmiş olduđum imtihan sonucu Bařbakanlýk Müsteřarlyđý'nda göreve bařladým. Yurdun çeřitli illerinde görev yaptým, halen bu görevimi Yönetici olarak sürdürmekteyim.

Evli olup, Ýstanbul Üniversitesi Su Ürünleri Fakóltesi mezunu bir ođlum ile, Adana Çukurova Üniversitesi Ýktisat Fakóltesi ve Süper Lisede öđrenim gören iki kýzým bulunmaktadıř.

ÖZET

KAMU KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE SAĞLIK HİZMETLERİNDE BİR UYGULAMA

Bu çalışmanın amacı Kamu Sektörü'nün bir bölümü olan Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını incelemektir.

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm Toplam Kalite Yönetimi ve uygulamalarını içerirken son bölüm Sağlık Hizmetlerinde teorik boyutların test edilmesini içermektedir. İlk bölümde kalite kavramının tanımı, amacı, anlamı ve önemi açıklanmaktadır. İkinci bölümde, genel olarak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin bazı özellikleri, teknikleri ve temel varsayımları özet olarak sunulmuştur.

Son olarak üçüncü bölümde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğini değerlendirmek için Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde bir uygulama yapılmıştır. Bununla birlikte özel metodlar, hipotezler, sınırlılıklar ve uygulamayla ilgili veriler ele alınmaktadır. Sorulan sorular doğrultusunda varsayımlar test edilmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT**THE APPLICATIONS OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN
THE PUBLIC ADMINISTRATIONS AND CASE IN THE HEALTH
SERVICES**

The aim of the study is to examine the applications of the Total Quality Management in the health services as a part of public sector.

The thesis consist of three chapters. The first two chapters contain the theory of Total Quality Management while the last chapter tests the theoretical dimensions. In the first chapter, the definition of quality concept, its goal, mean and importance have been explained. In the second chapter, more generally, we have briefly discussed some characteristics, techniques and underlying assumptions in Total Quality Management in the health services.

Finally in the third chapter, an application has been carried out in the Cumhuriyet University Hospital for assessment of Total Quality Management applications. However, the special methods, hypothesis, limits and content related to this application have also been given in this chapter. The answer to the questions of the inquiry were analyzed and some propositions were suggested.

ÝÇÝNDEKÝLER

KALÝTE KAVRAMI VE TOPLAM KALÝTE YÖNETÝMÝ

1.1 KALÝTE KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI ÖNEMÝ VE TARÝHÇESÝ --1	
1.1.1 Kalite Kavramýnýn Tanýmý -----1	
1.1.2 Kalite Kavramýnýn Önemi : -----2	
1.1.3 Kalite Kavramýnýn Tarihçesi -----3	
1.2 BATI YÖNETÝM MODELLERÝ KARÞISINDA JAPON YÖNETÝM MODELÝ VE UYGULAMALARI -----5	
1.2.1 Ömür Boyu Ýstihdam-----6	
1.2.2 Yavaþ Deðerleme ve Terfi -----6	
1.2.3 Uzmanlaþmamýþ Mesleki Gelipme-----7	
1.2.4 Müþterek Karar Verme -----7	
1.2.5 Müþterek Sorumluluk-----8	
1.2.6 Örtülü Kontrol Mekanizmaları-----8	
1.2.7 Bütünlük Kavramý -----9	
1.3 TOPLAM KALÝTE YÖNETÝMÝ -----9	
1.3.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanýmý -----9	
1.3.2 Toplam Kalite Yönetiminin Amacý----- 11	
1.3.3 W.Edward DEMÝNG Felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi ----- 12	
1.3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ----- 13	
1.3.4.1 Önlemeye Dönük Yaklaþým----- 14	
1.3.4.2 Ölçüm ve Ýstatistik ----- 14	
1.3.4.3 Grup Çalýþması----- 14	
1.3.4.4 Sürekli Gelipme ----- 15	
1.3.4.5 Müþteri Tatmini ----- 16	
1.3.4.6 Beþ Olimpiyat Sífyý----- 16	
1.3.5 KALÝTE-MALÝYET, VERÝMLÝLÝK VE KARLILIK ÝLÝÞKÝSÝ ----- 17	
1.3.5.1 Kalite Maliyetlerinin Sýnýflandırýlması----- 17	
1.3.5.1.1 Yatýrým Maliyetleri ----- 17	
1.3.5.1.2 Faaliyet Maliyetleri ----- 17	
1.3.5.1.2.1 Önleme Maliyetleri ----- 18	
1.3.5.1.2.2 Ölçme Deðerlendirme Maliyetleri----- 19	

1.3.5.1.2.3	Bağarýsýzlýk Maliyetleri -----	19
1.3.5.1.2.3.1	Ýç Bağarýsýzlýk Maliyetleri-----	19
1.3.5.1.2.3.2	Dýb Bağarýsýzlýk Maliyetleri -----	20
1.3.6	Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasýnda Ýzlenen Aþamalar-----	21
1.3.6.1	Kuruluþun Kalite Amacý ve Politikalarýnýn Belirlenmesi-----	22
1.3.6.2	Çalýþanlarýn Tüminün Müþteri Tatminine Öncelik Vermesi-----	22
1.3.6.3	Çalýþmalarýn Ýleriye Yönelik, Bilinçli þekilde Programlanmasý-----	22
1.3.6.4	Sürekli Eðitim Faaliyetlerinin Gerçekleþtirilmesi -----	22
1.3.6.5	Ýstatistiksel Metod ve Proses Kontrol Çalýþmalarý. -----	22
1.3.6.6	Prodüktivite Çalýþmalarý. -----	22
1.3.6.7	Kalite Maliyetlerinin Hesaplanmasý-----	22
1.3.6.8	Planlý Bakým -----	22
1.3.6.9	Tedarikçilerle Ýliþkiler-----	23
1.3.6.10	Kalite Denetimi -----	23
1.4	KAMU SEKTÖRÜNDE TKY'NÝN UYGULANABÝLÝRLÝĐÝ -----	23
1.4.1	Kamu Yönetiminin Yapýsý ve Sorunlarý -----	23
1.4.1.1	Yapýsal Sorunlar -----	23
1.4.1.2	Süreçsel Sorunlar -----	25
1.4.2	Kamu Örgütlerinde TKY Uygulama Çabalarý-----	27
1.4.3	TKY'nin Kamu Uygulamalarýnda Karþýlaþýlan Sorunlar -----	29
1.4.3.1	Genel Sorunlar -----	29
1.4.3.1.1	Kaliteyi Ciddiye Almama -----	29
1.4.3.1.2	Deðipimin Zorluðu-----	30
1.4.3.1.3	Yönetimin Tutumu ve Sýradan Beklentilere Sahip Olma-----	30
1.4.3.1.4	Mevcut Durumu Algýlayamama ve Eðitimsizlik-----	31
1.4.3.1.5	Araçsallýk ve Tutarsýzlýk -----	32
1.4.3.2	Özel Sorunlar -----	33
1.4.3.2.1	Kamu Sektörünün Yapýsý -----	34
1.4.3.2.2	Kamu Sektörünün Deðipime Karþý Direnci -----	34
1.4.3.2.3	Bağarý Deðerlemesi -----	35
1.4.3.2.4	Ýnsiyatif Kullanma -----	35
1.4.3.2.5	Politik Davranma-----	36
1.4.3.2.6	Büyüklik -----	36
1.4.3.2.7	Çýkar Gruplarýnýn Etkisi -----	37
1.4.3.2.8	Belirsizlik -----	37
1.4.3.3	Müþteri Kavramý-----	37

1.4.3.4 Hizmet-Ürün Ykilemi:-----	38
1.4.3.5 Nitelik-Nicelik Ykilemi: -----	38
1.4.3.6 Süreçte Yoðunlaşma-----	39

SADLIK YPLETMELERÝNDE TOPLAM KALÝTE YÖNETÝMÝ

2.1 SADLIK HÝZMETLERÝNDE KALÝTE-----	40
2.2 GÜNÜMÜZ SADLIK HÝZMETÝNÝN TEMEL KALÝTE BOYUTLARI ----	44
2.3 MÜÞTERÝ (HASTA) BEKLENTÝLERÝ -----	46
2.4 SADLIK HÝZMETLERÝNDE KALÝTENÝN ANLAMI-----	50
2.4.1 Mevcut Kalite Düzeyinin Ölçülmesi-----	51
2.4.2 Kalite Düzeyinin Sürekli Ýyileştirilmesi -----	52
2.4.3 Dinamik Bir Süreç-----	52
2.4.4 Aþaðýdan Yukarıya Geliþen Faaliyetler ve Yukarıdan Aþaðýya Tam Destek.-	53
2.4.5 Sorumluluk ve Aktivitelerin Paylaşýmý -----	53
2.4.6 Hastanın/Ýç Müþterinin ve Personelin Kendisinin Memnuniyeti -----	54
2.4.7 Toplumun Bilinçlenmesi -----	55
2.4.8 Ýþbirliði -----	55
2.5 6. SADLIK YPLETMELERÝNDE TKY'NÝN UYGULANMA AÞAMALARI	55
2.5.1 Deðipiklik Ýhtiyacının Belirlenmesi: Ýlk Temas-----	56
2.5.2 Sorunların Belirlenmesi ve Tanýmlanması : Tephis-----	56
2.5.3 Alternatiflerin Deðerlendirilmesi : Hareket Planý -----	58
2.5.4 Harekete Geçme -----	59
2.5.5 En Uygun Alternatifin Seçimi -----	59
2.5.6 Uygun Alternatifin Uygulanmaya Geçirilmesi -----	60

TKY'NÝN KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULANABÝLÝRLÝĐÝ ÜZERÝNE CUMHURÝYET ÜNÝVERSÝTESÝ TIP FAKÜLTESÝ ARAÞTIRMA VE UYGULAMA HASTANESÝNDE BÝR ARAÞTIRMA

3.1 ARAÞTIRMANIN KAPSAMI-----	62
3.1.1 ARAÞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMÝ -----	62
3.1.1.1 AMACI -----	62
3.1.1.2 ARAÞTIRMANIN ÖNEMÝ -----	62
3.1.2 ARAÞTIRMANIN YÖNTEMÝ-----	63
3.1.2.1 ARAÞTIRMANIN MODELÝ VE TANIMLAR -----	63
3.1.2.2 ARAÞTIRMANIN VARSAYIMLARI -----	64

3.1.2.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI-----	65
3.1.2.3.1 Kapsam -----	65
3.1.2.3.1.1 Evren -----	65
3.1.2.3.1.2 Örneklem-----	65
3.1.2.3.2 Sınırlılıklar-----	65
3.1.2.4 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ-----	66
3.1.2.4.1 Veri Toplama Tekniği-----	66
3.1.2.4.2 Verilerin Analizi -----	66
3.1.3 BULGULAR VE YORUM -----	67
3.1.3.1 ANKETE KATILANLARIN ÖZELLİKLERİ-----	67
3.1.3.1.1 Statülerine Göre Katılımcıların Özellikleri -----	67
3.1.3.1.2 Yaş Gruplarına Göre Katılımcıların Özellikleri -----	68
3.1.3.1.3 Öğrenim Durumlarına Göre Katılımcıların Özellikleri-----	68
3.1.3.1.4 Hizmet içi Eğitim Durumlarına Göre Katılımcıların Özellikleri ----	69
3.1.3.1.5 Baba Meslekleri ve Öğrenim Durumları -----	69
3.1.3.1.6 Yöneticilerin Yönetiş Deneyimleri-----	70
3.1.3.1.7 Yönetici Olmayanların Kariyer Deneyimleri -----	71
3.1.3.2 "KALİTE" KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜMLER -----	71
3.1.3.3 YÖNETSEL KATILIMA İLİŞKİN GÖRÜMLER -----	72
3.1.3.3.1 Personelin Katılım Düzeyi-----	72
3.1.3.3.1.1 Katılımcı Türlerine Göre Katılım Düzeyi -----	72
3.1.3.3.1.2 Öğrenim Durumlarına Göre Katılım Düzeyi-----	75
3.1.3.3.1.3 Hizmet İçi Eğitim Durumlarına Göre Katılım Düzeyi -----	75
3.1.3.3.1.4 Yaş Gruplarına Göre Katılım Düzeyi-----	76
3.1.3.3.1.5 Doğdukları Yerleşim Birimlerine Göre Katılım Düzeyi -----	77
3.1.3.3.1.6 Babalarının Öğrenim Durumlarına Göre Katılım Düzeyi-----	77
3.1.3.3.2 Halkın Katılım Düzeyi-----	78
3.1.3.4 İNŞİYATİF KULLANMA -----	79
3.1.3.4.1 Katılımcı Türlerine Göre İnsiyatif Kullanımı-----	79
3.1.3.4.2 Yöneticilerin İdari Tecrübelerine Göre İnsiyatif Kullanımı-----	81
3.1.3.4.3 Yetki Devri-----	81
3.1.3.5 İPBLİRDİ -----	82
3.1.3.6 DEĞERLEME VE ÖDÜLENDİRME -----	82
3.1.3.6.1 Personel Değerlendirmede Dikkate Alınan Faktörler-----	83
3.1.3.6.2 Başarıya Göre Ödüllendirme -----	84

3.1.3.7 ÝLETÝPÝM -----	85
3.1.3.7.1 Kurum-içi Ýletiþim-----	85
3.1.3.7.2 Kurum-dýþý Ýletiþim -----	86
3.1.3.7.3 Yönetici-Personel Ýlipkileri-----	87
3.1.3.8 PERSONELÝN EÐÝTÝMÝ -----	89
3.1.3.8.1 Kurumun Eðitime Bakýþý -----	89
3.1.3.8.2 Eðitim Programlarýn Yeterliliði-----	90
3.1.3.9 BÝLÝMSEL YÖNTEMLERDEN YARARLANMA -----	92
3.1.3.10 MOTÝVASYON-----	93
3.1.3.11 ÖRGÜTLE BÜTÜNLEPME VE ÖRGÜTE BAÐLILIK -----	95
3.1.3.12 SÜREKLÝ GELÝPTÝRME -----	96
3.1.4 CUMHURÝYET ÜNÝVERSÝTESÝ TIP FAKÜLTESÝ HASTANESÝNDE TKY'NÝN UYGULANABÝLÝRLÝÐÝNÝN DEÐERLENDÝRÝLMESÝ ----	95
3.1.5 KAMU YÖNETÝMÝ ÝÇÝN TOPLAM KALÝTE YÖNETÝMÝ -----	99
4. SONUÇ-----	102
5. KAYNAKLAR-----	102
EK -----	107

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2: Personelin Katýlýmcýlarýn Statülerine Göre Daðýlýmý	68
Tablo 3 Katýlýmcýlarýn, Yap Gruplarýna Göre Daðýlýmý.....	68
Tablo 4-Katýlýmcýlarýn, Öðrenim Durumlarýna Göre Daðýlýmý	68
Tablo 5-Katýlýmcýlarýn, Hizmet içi Eðitim Durumlarýna Göre Daðýlýmý	69
Tablo 6-Katýlýmcýlarýn, Babalarýnýn Mesleklerine Göre Daðýlýmý	69
Tablo 7- Katýlýmcýlarýn, Babalarýnýn Öðrenim Durumlarý.....	70
Tablo 8-Ankete Katýlan Yöneticilerin, Yönetmeliklerine Göre Daðýlýmý	70
Tablo 9-Yönetici Olmayan Katýlýmcýlarýn, Kariyer Deneyimlerine Göre Daðýlýmý.....	71
Tablo 10-“Kalite” Kavramýnýn Çaðýrýlýrýlý Özelliklerin Önem Derecesine Göre Sýralanmasý	71
Tablo 11-Katýlýmcýlarýn, Kurum Çalıþanlarýnýn Yönetim Kararlarýna Katýlım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadýğına Ýliþkin Görüþleri.....	72
Tablo 12-Katýlýmcýlarýn, Öðrenim Durumlarýna Göre, Kurum Çalıþanlarýnýn Yönetim Kararlarýna Katýlım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadýğına Ýliþkin Görüþleri	75
Tablo 13-Katýlýmcýlarýn, Hizmet içi Eðitim Alýp Almadýklarýna Göre, Kurum Çalıþanlarýnýn Yönetim Kararlarýna Katýlım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadýğına Ýliþkin Görüþleri	75
Tablo 14-Katýlýmcýlarýn, Yap Gruplarýna Göre, Kurum Çalıþanlarýnýn Yönetim Kararlarýna Katýlım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadýğına Ýliþkin Görüþleri	76
Tablo 15-Katýlýmcýlarýn, Doðduklarý Yerleþim Birimlerine Göre, Kurum Çalıþanlarýnýn Yönetim Kararlarýna Katýlım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadýğına Ýliþkin Görüþleri	77
Tablo 16-Katýlýmcýlarýn, Babalarýnýn Öðrenim Durumlarýna Göre, Kurum Çalıþanlarýnýn Yönetim Kararlarýna Katýlım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadýğına Ýliþkin Görüþleri ...	77
Tablo 17-Katýlýmcýlarýn, Hizmet Verilen Vatandaşlarýn Kurum Politikalarýnýn Olupumunda Etkili Olup Olmadýklarýna Ýliþkin Görüþleri	78
Tablo 18-Katýlýmcýlarýn, Kurum Çalıþanlarýnýn Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine Ýliþkin Görüþleri	79
Tablo 19-Yöneticilerin, Ýdari Tecrübelerine Göre, Kurum Çalıþanlarýnýn Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine Ýliþkin Görüþleri.....	81
Tablo 20-Katýlýmcýlarýn, Üstten Alt Kademelere Yeterli ve Gerekli Yetki Devrinin Yapýldýğına Ýliþkin Katýlım Derecelerinin Katýlımcý Türlerine Göre Daðýlýmý ..	81
Tablo 21-Katýlýmcýlarýn, Yöneticiler Tarafýndan Ýþbirliðinin veya Rekabetin Ne Ölçüde Tevvik Edildiðine Ýliþkin Görüþleri	82

Tablo 22 - Yöneticilerin Personeli Değerlendirirken Dikkate Aldığı Faktörler.....	83
Tablo 23-Katılımcıların, Kurum Çalışanlarının Başarılarına Uygun Olarak Ödüllendirilip Ödüllendirilmediğine İlişkin Görüşleri.....	84
Tablo 24-Katılımcıların, Kurumda Ast-Üst Arasındaki ve Birimlerin Kendi Aralarındaki Yönetimin Nasıl Olduğuna İlişkin Görüşleri	85
Tablo 25-Katılımcıların, Hizmet Verdikleri Vatandaşlar ile İlişkilerinin Nasıl Olduğuna İlişkin Görüşleri	86
Tablo 26-Katılımcıların, Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarıyla Ne Ölçüde İlgilendiğine İlişkin Görüşleri	87
Tablo 27-Yöneticilerin, Yönetim Tecrübelerine Göre, Çalışanların Sorunlarıyla Ne Ölçüde İlgilendiklerine İlişkin Görüşleri	88
Tablo 28-Katılımcıların, Katılımcı Türlerine, Göre Kurumun Eğitim Harcamalarına Nasıl Baktığına İlişkin Görüşleri.....	89
Tablo 29-Katılımcıların, Kurumun Eğitim Programlarının Yeterli Bulup Bulmadıklarına İlişkin Görüşleri	90
Tablo 30-Katılımcıların, Öğrenim Durumlarına Göre, Kurumun Eğitim Programlarının Yeterli Bulup Bulmadıklarına İlişkin Görüşleri	91
Tablo 31-Katılımcıların, Hizmet içi Eğitim Alıp Almadıklarına Göre, Kurumun Eğitim Programlarının Yeterli Bulup Bulmadıklarına İlişkin Görüşleri	92
Tablo 32-Katılımcıların, Kurumun Hizmet Verme ve Sonuçları Değerlendirme Esnasında Ne Ölçüde Bilimsel ve Teknik Yöntemleri Kullandığına İlişkin Görüşleri	92
Tablo 33-Katılımcıların, Çalışanların En Fazla Paranın Motive Ettiği Görüşüne Katılma Dereceleri	93
Tablo 34-Katılımcıların, Doğdukları Yerleşim Birimlerine Göre, Çalışanların En Fazla Paranın Motive Ettiği Görüşüne Katılma Dereceleri.....	95
Tablo 35-Önem Sırasına Göre Personelin Kuruluşa Bağlılığını Etkileyen Faktörler	96
Tablo 36-Katılımcıların, her şeyin Değerli Olduğu Bir Ortamda Planlama, Üretim ve Hizmet İçin Süreçlerin Sürekli Geliştirilmesi Gerektiği Görüşüne Katılma Dereceleri	96

BEKÝLLER VE GRAFÝKLER LÝSTESÝ

Þekil 1	Kalite Maliyetlerinin Sýnýflandýrýlmasý	18
Þekil 2	Kuruluþ Ciro su ve Kalite Ýliþkisi	21
Þekil 3	Hasta beklentilerini etkileyen faktörler	46
Þekil.4:	Hizmetin kalitesini etkileyen faktörler	50
Grafik 2-	Katýlýmcý Türlerine Göre, Personelin Yönetime Katýlým Düzeyi	73
Grafik 3-	Katýlýmcý Türlerine Göre, Personelin Ýnsiyatif Kullaným Düzeyi	80
Grafik 4-	Katýlýmcý Türlerine Göre, Yöneticilerin Personel Sorunlarıyla Ýlgilenme Düzeyi	88
Grafik 5-	Katýlýmcý Türlerine Göre, Kurumun Eðitim Harcamalarına Bakýlý	90
Grafik 6-	Katýlýmcý Türlerine Göre, Motivasyon Unsuru Olarak Para	94

BÝRÝNCÝ BÖLÜM

1. KALÝTE KAVRAMI VE TOPLAM KALÝTE YÖNETÝMÝ

1.1 KALÝTE KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI ÖNEMÝ VE TARÝHÇESÝ

1.1.1 Kalite Kavramının Tanımı

Kalite sözcüdü kullanýlýp amacýna göre farklı anlamlar ifade edebilir. Kalite genellikle “pahalý”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün nitelikli” ve bunlara benzer kavramlarla ifade edilmektedir.

Taylor ile onun izinden giden yazarlar kaliteyi, standartlara uygunluk ile özdeþletirirken; Kavrakodlu kaliteyi “istenen özelliklere uygunluk” beklinde formüle etmektedir. ¹

Bu tanıma dikkatlice bakýldýğýnda iki öde dikkat çekmektedir.

1- Ýstenen Özellikler

2- Bu özelliklere uygunluk

Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olmasý tasarým kalitesi ile ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise, müþteriye sunulan ürünün belirlenmiþ olan tasarýma ne kadar uygun olduđu ile ilgilidir.

Ünlü kalite öncüsü Dr.Juran kaliteyi, “Kullanýma uygunluk (fitness for use)” olarak tarif etmektedir, yani hem tasarým müþterinin ihtiyacýný karþýlayacak özellikte olmalı, hem de ürün, tasarýma uygun þekilde üretilip müþteriye teslim edilmelidir. ²

¹ İbrahim KAVRAKOĞLU; Kalite; Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, İstanbul: Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, 1993, s.12

² Bülent KOBU; Üretim Yönetimi, 7.Baskı, İst. İ.F. İşletme İkt.Ens.Yay. No:107, 1989, s.515

Kalitenin her iki boyutuda ayný özelliikte deðildir. “Tasarým” boyutu büyük ölçüde zevke, ihtiyaca ya da tercihe baðlýdır. Örneðin bir kumaşın yünlü ya da pamuklu olması kullaným yerine baðlý olduðu kadar tercihe de baðlýdır. Oysa “uygunluk kalitesi” ölçülebilir bir karakteristiktir. Nitekim kalite çalıřmaları büyük ölçüde uygunluk kalitesi ile ilgilidir.

Uygunluk kalitesini deðerlendirirken, nominal (hedef) deðer ile tolerans kavramlarına deðinmeden konuyu tam anlamıyla açıklyða kavuşturamayız.

Nominal deðer, hedeflenen deðerdir. Tolerans ise üretim sürecinde iřletmenin normal gördüğü sapma miktarý beklinde ifade edilebilir.³ Ýřletme tolerans payınıda dikkate alarak nominal deðere ulařmaya çalıřacaktır.

1.1.2 Kalite Kavramının Önemi :

Yukarıdaki tanımlara baktığımızda, bir ürünün kalitesini yalnızca onun özellikleri deðil, fakat ayný zamanda tüketicilerin ihtiyaçları da belirtmektedir. Ayný özelliklere sahip bir ürün iki farklı tüketici gözünde farklı kalite deðerlerine sahip olabilir. Bunun nedeni ihtiyaçların çeşitli kültürel, maddi ve toplumsal özelliklerden dolayı insandan insana farklılık göstermesidir.

Kalite fonksiyonunun diğeri bileşenleri ise, teknolojik imkanlar, kullanılan hammadde ve yardımcı maddelerin nitelikleri ve mevcut piyasa koşullarında üreticinin kararıdır.

Günümüzde karlılyk, verimlilik ve kalite sorunlarına başarılı çözümler getirip modern işletme yöntemlerini uygulayan firmalarda; kalite kontrolü, yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşılmasında deðil, fakat ayný zamanda verimliliğın artışı, maliyetlerin azaltılması gibi konularda da işletmecinin elindeki en etkili araçlardan biri olmuřtur⁴.

Kaliteli üretimle birlikte, üretimde kalitesizliđi önlemek hedeflenir. Çünkü iřletmeler, geri alamayacađı bir gidere yol açan kalitesiz ürünler elde etmek amacı için kurulmamıřtır. Ýřletme bu konuda hiç bir önlem almaz ve bozuk ürünleri piyasaya

³ Rafael AGUAYO; Dr.Deming The American Who Taught the Japanese About Quality, Siman Schuster, 1992. s.39

sürerse prestij kaybı ve satışların azalmasından dolayı yine bir kayıpla karşılaşabilecektir.

Kalitenin önemi iki ana başlık halinde toplanabilir.⁵

- Hurda - Fire - Atık oranının azaltılmasından, ürünler üzerinde yeniden düzeltme işlemleri yapılması gereğinin ortadan kaldırılmasından, üretimde daha az duraklama olmasından, daha yüksek bir üretim hızına erişilmesinden, çalışanların işlerini daha çok sevmelerinden ileri gelen dolaysız üretim giderleri azalmaları

- Alıcılara istediklerinin tam olarak verilmesinden, daha az ürünün geri getirilmesinden, alıcı sayısının ve satışların artmasından kaynaklanan direkt ve dolaylı yararlar.

Kalite olgusu tarihi süreç içerisinde değerlendirilmeden onu tam olarak anlamak mümkün olmayabilir. Ayrıca kaliteyi meydana getiren unsurlara geçmeden önce konuya tarihi süreç içinde bakmakta fayda bulunmaktadır.

1.1.3 Kalite Kavramının Tarihçesi

İnsanoğlunun bilinmeyen bir standart parçayla karşılaştırması tabi devrine kadar gider. Bu belkide kalite kontrolünün en ilkel biçimidir. Babil Kralı Hammurabi'nin koyduğu yazılı kurallar da kalite kontrolünün toplum yapısına giripini simgeler.

Daha sonra sırasıyla ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi gelişmeler standardizasyona hız kazandırır. 18.yüzyıl sonlarında insanlık buhar gücüne hükmetmeyi öğrenmiş ve böylece endüstriyel devrimi gerçekleştirmiştir. Endüstride “denetim” sözcüğü ilk defa bu tarihlerde kullanılmaya başlanmıştır.

20.yüzyılda kalite güvencesi konusunda karşımıza çıkan üç önemli isim Avrupa, Amerika ve Japonya şeklinde sıralanabilir. Hepsinin de yüzyıl başındaki konumları farklıdır. Japonya’da kalite kontrol pek bilinmezken 19.yüzyıl sonlarında Amerika’da ilk kalite kontrol nüveleri atılmıştır. İngiltere’de ise, kalitenin sembolü olarak kabul edilen

⁴ J.M.JURAN; The Upcoming Century of Quality Progress, August 1994. s.30

Rolls-Royce kurulmuş ve istatistikçiler, matematiksel istatistiği, kalite kontrol kavramına katmaya başlamışlardır.

I.Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, kalite kontrol geleneğinde gündeme getirdi. İngiltere’de 1919 yılında günümüzde Kalite Güvencesi Enstitüsü olarak tanınacak, Teknik Muayene Kurumu kuruldu. Amerika’da telefon ağına otomatikleşmesi de bu alanda bir kalite kontrol gereği doğurdu. Böylece Atlantik’in her iki yanındaki ülkeler arasında İstatistiksel Kalite Kontrol konusunda bir bilgi ağı geliştirilmeye başlandı. Amerika’da Shewhart 1924 yılında “Kontrol Çizgilerini” geliştirdi. Ayrıca bu ülkede firmalar örnekleme metodlarını kullanmaya başlarken İngiltere’de de Dudding, Elektrik Endüstrisinde istatistiksel metodları uygulamaya soktu.

1930’lu yıllarda Amerika ve İngiltere’de ilk kalite kontrol kitapları yayınlanmaya başladı. 1932 yılında Shewhart’ın İngiltere’ye davet edilmesi İngiltere Standartlar Enstitüsü (BSI)’nin kalite kontrol hakkında ilk standardı yayınlamasına kadar uzanan etkilere sebep oldu.

II.Dünya Savaşı, iki yönlü fikir alışverişine izin veren hızlı bir ilerlemenin de başlangıcı oldu. Amerika’da savaş döneminde kalite kontrol çabalarının etkileri daha da genişledi. 1946 yılında bin kadar kalite uzmanı bir araya gelip, Kalite Kontrol Cemiyeti kurdular. Japonlar ise daha 1941 yılında, İngiliz BS600 standartlarının bir tercümesini kullanmakla işe başlamışlardır.

Savaş sonrasında Amerika Kalite Kontrol Cemiyeti daha da güç kazanmaya başladı. Cemiyet bu anda Kanada dahil olmak üzere 50.000’in üzerinde üyeye sahiptir. Cemiyet üyelerinin özel sorunlarıyla değil de genel hatlarıyla kalite konusuyla ilgilenmektedir. Bununla ilgili dergiler çıkarmakta ve forumlar düzenlemektedir.⁶

Savaş sonrası dönemde esas gelişme Japonya’da yaşanmıştır. Amerikan İstatistiksel Kalite Kontrol kavramı önce Deming sonra da Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Bir çok eski yöneticiler işten çıkarılmış yerlerine işletmenin içinden

⁵ Serdar TAN ve Nurettin PEŞKİRCİOĞLU; Kalitesizliğin Maliyeti, Ankara MPM yay. No 316, 1991. s.12

⁶ İbrahim KAVRAKOĞLU; a.g.e. s.26

insanlar getirilmiştir. Bu insanlar üretim ve pazarlama konusunda uzman kişiler arasından seçilmişlerdir.

Yeni üst düzey yöneticiler, Deming'in yönetim seminerlerine sekiz hafta boyunca katıldılar, seminerler yönetim üzerine olsa da kalite konusunda oldukça fazla zaman ayırıyorlardı. Eğitimi ilk başlarda Deming'den alan Japonlar, giderek kendi seminerlerini vermeye başladılar. 1974 yılında 5100 üst düzey yönetici bu seminerleri görmüştü.

Burada önemli bir nokta da Japonya'da yöneticilerin "Kalite Çemberleri" kavramı ortaya atılmadan önce kalite konusunda eğitilmiş olmalarıdır. Kalite Çemberleri, yöneticilerini eğitmiş endüstride, artık ustabaşı ve işçilerinde kalite konusunda bir şeyler yapma zamanının geldiği gerçeğiyle başlatılmıştır. Dolayısıyla iyi bir kalite yönetimine sahip olmadan işe kalite çemberleriyle başlamak oldukça anlamsız olur. Kalite yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir sıra takip ederek sindirilmelidir. Tavandan gelen kalite talepleri tabandan gelecek önerilerle birleşirse başarı sağlanabilir.

II.Dünya Savaşı ve sonrasında Kalite Güvencesi kavramı, en çok askeri alanda gündeme gelmiştir. Askeri alandaki yüksek performans, talebi bazı standartların oluşturulması zorunluluğunu getirmiştir. Bu NATO üyelerinin bir araya gelip "Kalite Güvencesi Sistemi" oluşturmalarına sebep olmuştur.

Kalite Güvencesi konusundaki gelişmeler, 1987 yılında ISO 9000 serileri adı altında, yeni bir sisteme gidişi gerektirdi. Bu sistem tüm dünyada bir Kalite Güvence Sistemi oluşturmayı amaçlamaktadır. Öz olarak BS 5750'ye oldukça benzemekle beraber yapısında bir takım farklılıklarda bulunmaktadır.

1.2 BATI YÖNETİM MODELLERİ KARŞISINDA JAPON YÖNETİM MODELİ VE UYGULAMALARI

İkinci Dünya Savaşı'nın üzerinden çok geçmeden Dünyada bir çok sanayi dalına sahip olan Japonya'da verimlilik ve üretim yıldan yıla artarken ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları sürekli yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmakta iken, Japonya'nın makina ve ağıtları daha eski, ortalama yaptan daha yüksektir. Bu Japon işçisinin sosyo kültürel çalışma adet ve

alıþkanlıklarý ile alıþma ahlak ve kurallarýna bađlý olduđu kadar batý űlkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçimi uygulamalarýna da bađlýdır.

Japonya'nýn gizemli denilebilecek kadar ilgi çeken yönetim tarzý ilk kez kitap olarak California Ŭniversitesi Profesörlerinden William Ouchi tarafýndan yazýlmýþtır. Ouchi'nin yazdıđý “Teori 2” savaþ sonrasýnda Japonya'daki verimliliđin ABD'ye kıyasla yüzde drtyz nasýl arttıđýný, yönetim tarzýnýn bir űlkenin kültürel deđerleri ile nasýl sýký bađlantýlý olduđunu ve kalite çemberlerinin ne iþe yaradıđýný ortaya koymuş ve bađlýca yedi husus űzerinde durulmuştur.

1.2.1 Ömür Boyu İstihdam

Japon Ýþletmeleri'nin en önemli özelliđi ömür boyu istihdamdır. Ömür boyu istihdam Japonya'da çok arzu edilmesine rađmen sadece istikrarlý ve güçlü űletmelerde uygulanmaktadır.

Japonya'da bir iþgren 55 yaþýnda emekli olmaktadır. Ýþletmeler emekliye ayrılanlara 5-6 yýllýk maaþ tutarý kadar ikramiye ödemektedir. Ancak büyük þirketler emekli olan iþgrenlerine fason iþ yaptırdýklarý uydu (bađýmlý) þirketlerde part time alıþma imkaný sađlamaktadırlar. Bu imkaný kullanmak istemeyen iþgrenler ise, kendilerine kk bir iþ yeri açmaktadır.

Japonya'da bir iþgren 55 yaþýna kadar kendisine ileride iyi olanak sađlayabilecek bir þirkette alıþmayý tercih etmektedir. Halbuki batý űlkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi olduđundan, iþgrenler kolayca baþka űletmelere geçmekte, çok az miktarda kiþi iþe bađladıđý bir űletmede hayatýný noktalayıp emekli olmaktadır.

1.2.2 Yavaş Değerleme ve Terfi

Japon yönetim biçiminde önemli bir özellik de yavaş deđerleme ve terfidir. Ýþe bađlayan bir kiþi ne kadar zeki olursa olsun ancak 8 veya 10 yýl sonra resmi olarak deđerlendirilecek ve durumu terfiye uygun ise terfi ettirilecektir.

Ancak bir iþgren alıþmalarýnýn uzun dönemde deđerlendirileceđini bilir. Sabýrla amirlerine itaat edecek, iþbirliđinden kamaksýzýn verimli bir þekilde alıþma olanaklarý aramayý drenecektir.

Yavaş deđerleme ve terfi sistemi batý ÷lkelerinde uygulanmayan ve yadırganan bir sistemdir. Batý ÷lkelerinde yetenekli ve zeki bir insan kýsa sürede örneđin birkaç yıl içinde tüm hiyerarşik düzeni alt üst ederek hýzlý terfi eder ve önemli bir yöneticilik mevkiine oturabilir. Hýzlý deđerleme ve terfi batý yönetim sisteminin özünü oluřturmaktadır.

1.2.3 Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme

Japonlar çalıştırdıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişimine önem vermektedirler. Ancak bu gelişme batý yönetim anlayışında olduğu gibi sadece bir işletme fonksiyonu hatta o fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı kalmaktadır. Japonya’da yeni işe alınan bir kişi bir yıl boyunca işletmeyi tanıyabilmek için değişik görevlerde çalışarak tüm servisleri dolabmakta, bilgi sahibi olmaktadır. Uzun bir süre sonra (8 yıl) terfi etmektedir. Terfi ettikten sonra da değişik bölümlerde görevlendirilmektedir. Bu çalışmalarda yalnız başına karar alıp uygulamada bulunmadığı için hata yapma olasılığı az olmaktadır. Bu kişi daha sonra dýş pazarlama ve finansman bölümünde çalıştırılarak mesleğinin doruğuna getirilmektedir.

1.2.4 Müşterek Karar Verme

Batý Avrupa ve ABD’nin çođu işletmelerinde bölüm başı yönetici veya Genel Müdür kendi yetki sınırları dahilinde tek başına karar verme sorumluluğu üstlenmektedir. Batý kuruluşlarının bazılarındaki katılımcı, karar verme işlemi vardır. Bu işlem beş ile on kişilik departman üyelerinin bir masa etrafında toplanıp sorunu tartışarak çözüm tarzları geliştirmelerinden ibarettir.

Japonya’da ise işletmede önemli bir karar alınacaksa, eldeki en iyi veya en uygun görünen çözüm tarzı görüp alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilmektedir. Öneriyi yazma görevi bölümün en genç ve tecrübesiz elemanına verilmektedir. Genç ve tecrübesiz eleman öneriyi hazırlarken kendi düşüncelerini de ilave eder. Teknik yönden imkansız, politik açıdan da kabul edilmesi mümkün olmayan önerilerde bulunabilir. Tecrübeli yöneticiler yeni fikirlerin ortaya çıkmasını düşündüklerinden genç elemanın hatasını görmez ve onu uyarmazlar. Genç eleman da böylece hata yaparak öğrenmenin yararlarına sahip olur.

Bu sistem uygulamada çalyýbanlary motive etmekte, alt ve üst kademeler arasýnda haberleşme ve bilgi akýmyny artýrmakta, iþletme karar ve sorunlaryna tüm çalyýbanlar aþına olmakta ve eþit þekilde katýlmaktadýrlar. Ancak karar verme ve hazýrlýk süreci oldukça yavaş iþlemekte, ortak kararyn oluþması zaman almaktadır. Ayrýca orjinal öneriye ters düþen veya ortak görüþ ile baðdaþtırlamayacak ek fikirler öne süren kimseler olumsuz þekilde etkilenebilmektedir.

1.2.5 Müþterek Sorumluluk

Batý Avrupa ve ABD'nin yönetim sistemlerinde hangi yöneticinin karar yetkisinin nerede baþlayýp nerede bittiðine iliþkin sýnýrlar açık seçik belirgindir. Görev tanımlary ile yetki ve sorumluklar ayrıntlaryyla tanımlanmýþtır.

Japonya'da hangi konudan kimin sorumlu olduðunu açıkça belirlemek zordur. Çünkü bir dizi görev bir çalyþma ekibinin ortak sorumluluðundadır. Kimin neden sorumlu olduðu dýþarıdan anlaýlamamaktadır. Ancak onlar ekipteki herkesin görev ve sorumluluk alanyny bilirler. Karar sorumluluðunun bir ekibe verilmesi ile beceriksiz veya yeteneksiz bir elemanyn iþleri aksatmasynın da önüne geçilmiş olur. Japonlar bir iþi planlama ve yürütmekte tek baýyna hareket etmezler, mutlaka üç veya daha çok kiþiden oluþan ekipler halinde çalyþýrlar.

1.2.6 Örtülü Kontrol Mekanizmaları

Batý Avrupa ve ABD kuruluşlarynda yöneticinin kontrol yetkisi açıkça belirtilmiş olup, hangi organyn kimleri nasýl ve ne þekilde kontrol edeceði belirlidir. Ayrýca organizasyonda yönetici dýþýnda merkezi kontrol mekanizmalary teftiþ heyetleri ve iç kontrol sistemleri geliþtirilmiştir.

Japonya'da bu nitelikte açık kontrol mekanizmalaryna gerek duyulmaktadır. Çalyþanlar hep bir arada bulunduklary, müþterek karar verme icra etme yöntemlerinde mutlaka ekip halinde çalyþtıklary için birbirlerini doðal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliþtirilmiştir.

1.2.7 Bütünlük Kavramı

Japon yönetim sistemlerinin özünü oluşturan özelliklerden sonuncusu bütünlük eğilimidir. Bu eğilimin temeli sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Sanayinin hızla gelişmesiyle şirketlerin işçi bulabilmek için fabrikalarını köylere yakın yerlerde kurduğu bilinen bir husustur. Şirketler büyük şehirlerde çocukları hayata hazırlamak için okullar, yurtlar, spor alanları yapıtırmışlardır. Böylece çalışanlarla sadece işe dayalı bir ilişki yerine daha köklü sosyal ilişkiler geliştirilmiştir. Şirketlerle köy hayatı adeta iç içe bütünleşmiş bir özellik arz etmeye başlamıştır.

Japon şirketlerinde bütünlük kavramı Batı ülkelerinde tam bir bölünmürlük biçiminde kendisini göstermektedir. Çok değişik yörelerden gelen değişik örf ve adetleri bulunan ve bunların bir kısmı kentleşme nedeniyle değişikliğe uğramış bulunan insanlar büyük ölçüde güvensizliği ve daha çok bencilliği yapmak zorundadır. Bundan dolayı hemşehrilik ve akrabalık ilişkileri bile zayıflamaktadır. Yakın ilişkiler azalmakta, herkesin birbirinin ihtiyaç ve planlarını anlayışla karşılamaları ve birbirlerine güven duymaları imkansızlaşmaktadır.

Japonya’da inanç, değer ve geleneklerde benzerlikler, bireysel hedeflerde uyumluluk, insanların birbirlerine karşı bütünüyle açık olması, aldatılma korkusunun olmaması, adil ve yavaş değerlendirme ve terfi insanların birbirlerine daha çok yaklaştırmaktadır. Böylece yakınlık, kader birliği, güven ve anlayış günden güne büyüyerek kişileri bütünlük duygusu içinde birbirlerine bağlamaktadır.⁷

1.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.3.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi fikrini Crosby (1979), Feýgenbaum (1983), Deming (1986) gibi ünlü Yönetim Bilimciler tartışmışlardır⁸. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımları örgüt kültüründe bir değişiklik için ihtiyacı vurgular. İstenilen kültürel değişiklik operasyonların farklı prosesleri olmaksızın mümkün değildir.

⁷ M.Şerif ŞYMPŞEK; Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Konya Damla Basımevi, Yayın, 1996.Ss.108-112

⁸ M.KÖŞEOĞLU, D.K.HARRYSON, D.LYNK; Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi, MPM, 1994/4, s.21

Shiba(1987), TKY'nin güçlü bir yönetim paketi olduğu yorumunu yapmaktadır. TKY sadece sözde kalan bir felsefe değil, ancak pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu yöntemde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi ipe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmek, ikincisi kaliteyi geliştirmek için çalışmaları motive etmek, üçüncüsü ise pazarlama başarısını artırıcı bir şirket kültürü meydana getirmektir⁹

Oakland (1989) TKY'nin bir bütün olarak sistemin etkinliğini ve esnekliğini artıran bir yaklaşım şekli olarak herkesi gelişme yöntemi ile ilgili olarak insanların yapılarındaki boşa giden enerjilerinden kurtulmanın bir yöntemi olduğunu belirtmektedir. Dale (1989) grup çalışması ve etkili maliyet gelişmeleri faaliyetlerinin üst yönetimin hamlesini gerekli kılarak başarıyla uygulamada anahtar esaslar olduğunu ileri sürmektedir¹⁰ Ýshýkawa (1985) “Şirket Ölçeğinde Kalite Kontrol” terimini kullanarak, örgüt içinde kaliteyi yönetmekte tüm fonksiyonların ipe karışacağına belirtmektedir. Kelly ve meslektaşları (1991) TKY'ni aşağıda yer alan üç kavrama dayanarak tanımlamaktadır¹¹.

Toplam: Herkesin ilgilendiği bir konu.

Kalite: Müşterilerin ihtiyaçlarını en düşük maliyetle ilk kez ve sürekli karşılamak

Yönetim: Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu.

TKY'inde bu üç kavramın birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Kanji (1990), Lammermeyr (1991) gibi TKY literatürüne katkıda bulunanların çoğu, TKY'nin müşteri tatminini devamlı gelişme ile taahhüt etmiş bir yaşam biçimi olduğunu, ve hatta insan kaynaklarının, Toplam Kalite Yönetimi Projesi'nin uygulanmasında göze çarpar bir rol oynadığı konusunda görüş birliğine varmışlardır.

TKY müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Başka bir ifade ile TKY hataları

⁹ Jayant V.SARAPH ve Richard J.SEBASTYAN, Developing A.Quality Culture, Quality Progres, Semtember-1993, s.75.

¹⁰ M.KÖSEOĞLU ve diğerleri.a.g.e., s.24

¹¹ M.KÖSEOĞLU ve diğerleri.a.g.e., s.22

önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken diğer taraftan da üretici kuruluşların (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyetleri düşer .

TKY'nin tanımı ve uygulamaları büyük farklılık gösterirken aşağıda genel özellikleri hakkında uzlaşma vardır¹².

- TKY müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye dayanmaktadır.
- TKY bir örgütün uzun vadeli faaliyetlerini gerektirir.
- TKY bir yönetim hamlesidir.
- TKY insanlar üzerinde odaklanır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.
- TKY bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motive edilipine ihtiyaç gösterir.
- TKY'nde grup çalışması (Kalite Çemberleri) vardır.
- Müşteri tatminini artırmada sürekli gelişme gerektirir.

Buna da müşterilerin ihtiyaçlarını ve makul beklentilerini anlayarak eritmek mümkündür.

1.3.2 Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam Kalite Yönetimi kuruluşlara aşağıdaki hususları amaç edindirir¹³.

- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına eritmek,
- Kalite performansına erilmede gerekli, basit yaklaşımları kullanabilmek,

¹² a.g.e., s.22 ayrıca bakınız John R.DEV, Seven Steps to Stratejik Quality Planning, Quality Digest. June s.34.

¹³ Ömer PEKER; Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, MPM, 1993, S 49.

- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek,
- Rakipleri tam detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problem çözümlemede bir ekip yaklaşımını belirlemek,
- Haberleşme alanında ve başarıyla işin takdiri hususunda etkin yollar belirlemek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek,

1.3.3 W.Edward DEMİNG Felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi

W.Edward DEMİNG Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve pratiğinin gelişmesinde en büyük rolü oynamıştır. Deming'in felsefesinin özü; "çatışmaya dayalı yönetim" anlayışı yerine "işbirliğine dayalı yönetim" ilkesi oluşturmuştur. Bu felsefenin temelinde ise "birinin kazanabilmesi için bir başkasının kaybetmesi gerektiği" şeklindeki hakim düşünce tarzından çok "kimse kaybetmeden herkes kazansın" şeklindeki düşünce biçiminin yattığı söylenebilir. Bununla ünlü iktisatçı Pareto'nun "hiç kimsenin durumunu kötüleştirmeden toplumda en az birinin durumunu daha iyi hale getiren her ekonomide kaynak dağılımı veya kullanımının etkinliği sağlayabileceği" şeklindeki düşüncesiyle tutarlılık gösterdiği açıktır.

Kalite konusundaki modern yaklaşımların hepsinde olduğu gibi Deming Felsefesi'nin de hedefi müşteri'dir. Nitekim Deming müşterilerden "üretim hattının en önemli parçaları" şeklinde söz etmektedir.

"Müşteri" veya "Tüketiciyi" odak noktası yapan Deming felsefesi, işletmede üretilen tek tek mal ve hizmetlerde değil, tüm mal ve hizmetlerde değil, tüm mal ve hizmetlerde yüksek ve kapsamlı bir "Kalite Tutkusu" na dayanır. Deming'e göre, bu tür kapsamlı bir kaliteye ancak "Bilimsel Yaklaşım" ve "Grup Halinde Çalışma" ile ulaşılabilir. Bilimsel yaklaşım, kalite konusunda karar verme ve politika oluşturma

yalnızca sezgi ve kısa vadeli hesaplara değil, bilimsel bilgiye dayandırılması gerektiğini ifade eder. “Grup Çalışması” ise, bir işletmede, başka kalite konusu olmak üzere, kararların ast ve üstlerce birlikte alınıp uygulandığı ve sonuçların kesintisiz olarak, birlikte değerlendirildiği “Amaçlara Göre Yönetim” felsefesinin uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu konu bundan önceki kısyımda etraflıca incelenmiştir.

Modern işletmecilik anlayışında pazarlama işlevi nasıl üretim işlevinin önüne geçmişse, Deming felsefesinde de her şeyin önünde mütalaa edilmektedir. Çünkü bu felsefe temsilcilerine göre, kalite demek kusursuz mal üretimi, kusursuz mal üretimi düşük maliyet ve düşük maliyet de yüksek verimlilik ve düşük ya da makul fiyat demektir. Bununsa etkin pazarlamanın temel koşulu olduğuna kuşku yoktur¹⁴.

Deming görüş ve prensiplerini “14 ilke” ve “7 ölümcül hastalık” başlıkları ile özetlemiştir.

7. ÖLÜMCÜL HASTALIK

- 1.Amaçlarda sebat yetersizliği
- 2.Kısa vadeli kararlara önem verme
- 3.Performans değerlendirmesi hüner takdiri veya yıllık gözden geçirme
- 4.Yönetimin değişkenliği
5. Görünen rakamları kullanarak yönetim
6. Abıy tedavi maliyetleri
7. Abıy taahhüt maliyetleri¹⁵.

1.3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri

Toplam Kalite Modeli tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu,

¹⁴ M.berif İYMEK, Yönetim ve Organizasyon 2.Baskı Konya Damla Basımevi, Yayın 1996. s.289

¹⁵ Semih ERSUN, Kalite Üstaları, Önce Kalite Dergisi, Nisan 1994, Sayı 7, s.18

yöntemleri ve sistemleri kapsar. “Ýnsan” a ön sýrada deđer vermeyi gerektirir, bilimselliði her faaliyette þart koþar.

Ýnsana da ön sýrada yer veren bu ögeler þunlardýr;

1.3.4.1 Önemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite Modeli’nin temelinde “Hataları Ayýklamak” yerine “Hata Yapmamak” yaklaşıymý vardýr. Kalite maliyet paradoksunun aþýlmasýnda bu yaklaşıym oldukça önemlidir. Nitekim saniyede kalite evrimi de son muayeneden baþlamýþ tasarýmda kalite aþamasýna kadar gelmiþtir¹⁶.

Bu yaklaşıymýn genel bir ifadesi, planlamanýn dođru yapýlması þeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düþünölmüþ, kapsamlý ve titiz bir planlama çalıþması ile sonra oluþabilecek hatalarýn çok büyük bir bölümü ortadan kaldýrýlabilir. Tüm hataları öngörmek mümkün deðilsede muhtemel sürprizlere önceden hazýrlanmalı, tamamen hazýrlýksýz yakalanmaya kýyasla büyük avantaj sađlar.

1.3.4.2 Ölçüm ve İstatistik

Kurumlar arası rekabetin temel kriteri olan kalite-maliyet-termin üçlüsünde üstünlüdü sađlamak için kurumun her yönü ile geliþmesi gereklidir. Ölçme dediđimiz þeyi geliþtirmeliyiz. Bunun için ölçüm ve istatistik toplam kalitenin ayrılmaz parçalarýdýr.

1.3.4.3 Grup Çalışması

Toplam Kalite Yönetimi’nin en belirgin özelliði grup çalıþmasıynın yaygýnlýđýdýr. Bu çalıþmayı insanlarýn tesadüfen bir araya geliþleri ile karýþtırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetimi’nde grup çalıþmalarýnın çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sýký bir disiplini vardýr.

Grup çalıþmasıynın faydaları þunlardýr;

- Ýþletme körlüđünü aþmanın en etkin yolu grup çalıþmasıdýr. Bu þekilde fertlerin göremedikleri aksaklıkları gruplar görür.

¹⁶ Kavrakodlu (TKY) a.g.e., s.33

- Bu tür çalışmalar kişinin konuya daha bütün bakmasına yardımcı olduğu gibi teknik bilgiyi geliştirir.
- Çalışmalar sorun çözme yeteneklerini geliştirerek, iletişim alıkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım oyunu anlayışını yerleştirerek kişisel ilişkileri geliştirir ve güçlendirir.
- Ekonomik analiz, doğru yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- Kişilerin işlerini seven, başarılarıyla ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

1.3.4.4 Sürekli Gelişme

Toplam Kalite Yönetimi'nin temeli, yüksek rekabet gücüne sahip firmelerde sürekli gelişmeye dayanır. Kurumdaki her türlü iş bu anlayışla çözümlenir. Amaç belli bir standardı tutturmak değil seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Ölçüm ve istatistik ile grup çalışması yapılmadan sürekli gelişme olmaz. Japon ve Batı kalite yönetimindeki esas fark Japonların sürekli gelişmeyi başarı ile yürütmeleridir.

Sürekli gelişme planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltici eylemlerde bulunma şeklinde işlemektedir. Bu işleyişi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran Deming olmuştur. Sürekli gelişme en iyi şekilde Japonya'da yerleşmiştir, her faaliyet için Kaizen grupları oluşturulmuştur. Son dönemlerde Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen Yönetimi adını vermişlerdir. Kaizen Yönetimi'nde kalite bile nihai bir amaç olmayıp, yüksek rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araç olarak kabul edilir¹⁷.

¹⁷ M. Perif PÝMEK Yönetim ve Organizasyon a.g.e. s.s.292-293

1.3.4.5 Müşteri Tatmini

Müşteri ürün ya da hizmetlerden yararlanan ya da bir şekilde bunlarla ilişkisi olan kişi veya birimdir. Müşteri bütün faaliyetlerin temelini teşkil eder. Müşterisi olmayan şirket var olamaz.

Firmanın tüm faaliyeti;

- Müşteriyi memnun kılmak
- Müşteriyi kaydırmamak ve
- Müşteri bağlılıklarını sağlamak üzerine kuruludur¹⁸.

Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişir. Müşteri kavramı iki kısımda incelenir. İç ve Dış Müşteri. Dış Müşteri şirketten mal veya hizmet satın alan herkes, İç Müşteri ise, şirket çalışanlarıdır. Üretim sisteminde bir sonraki birim, bir önceki birimin müşterisi durumundadır. TKY. Sisteminde bu felsefeye dikkat edilmelidir. Aynı zamanda çalışanların memnuniyeti (Müşterilerin tatmin edilmesi) kalite sisteminin bir parçasıdır.

1.3.4.6 Beş Olimpiyat Sıfırı

İşletmelerde, sıfır stok, sıfır hata, sıfır kayıp, sıfır süre ve sıfır arıza düşünülebilir. Beş olimpiyat sıfır gerçekte, aritmetiksel olarak bir sonsuzu ifade eder ve ancak buna ulaşmaya yönelebilir. O halde ulaşılması imkansız görülen bu kavram beşinci prensip olarak neden kabul edilmektedir?

Bunun için bazı önemli hususları tekrarlamak da fayda vardır:

1. Kalite, işi ilk defa hatasız yapmaktır.
2. Kalite, işletmedeki gereksiz masrafları azamiye düşürmektir. Gereğinden fazla stok gereksiz masraflara örnektir.
3. Kalite, önleyicidir.

4.Kalite, mübterilerin ihtiyaçlarına, örneğin sürelere uyarak cevap vermektir.

Nihayet kalite, optimal þekilde yönetmek demektir. O halde bilginin belirli, kısa ve herkes için kullanýlý süreçler yoluyla, böylece gereksiz kađýt (evrak) düzenlemelerinden kaçýnmak suretiyle düzenli ve süratli bir dolapýmýný gerektirmektedir¹⁹.

Bu prensibin amacy, hata yapmanýn bir kader olduđu fikrini reddetmeye tepvik etmekte ve her olimpiyat þampiyonunun, oyunlar esnasýnda ara vermeksizin günlerce hatasýz sonuca ve mükemmel baþarıya ulaþmak için savaþtýđý gibi ulaþýlamaz sýfýr hata amacýný hedefleyerek iþte sürekli iyileþmeye çalyþmaktýr. Toplam Kalite deđiþimi içinde olan ve netice olarak mükemmellik yolundaki iþletmede, herkes tüm fonksiyonlarý ile mükemmellik hazýrlýđýna katýlmaly ve kendi düzeyinde bir ekip anlayýþý ile istekli olarak, bu deđiþimi baþarmak için verebileceđinin en iyisini vermeye çalyþmalýdır.

1.3.5 KALİTE-MALİYET, VERİMLİLİK VE KARLILIK İLİŞKİSİ

1.3.5.1 Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması

Kalite ile ilgili maliyet kalemlerini, üretimde olduđu gibi, yatýrým maliyetleri ve faaliyet maliyetleri olmak üzere iki bölüm altýnda sýnýflandırayabiliriz. Bu iki maliyete ek olarak harici güvence maliyetlerini de nazarý dikkate alabiliriz.

1.3.5.1.1 Yatýrým Maliyetleri

Muayene ve deney cihazlarý ile labaratuar, bina ve tesisata ait yatýrýmlarýn faiz, amortisman ve fýrsat maliyetleridir.

1.3.5.1.2 Faaliyet Maliyetleri

Ýþletme faaliyetleri sonucunda ortaya çýkan kalite maliyetleri olup, aþađýdaki gibi sýralanabilir.

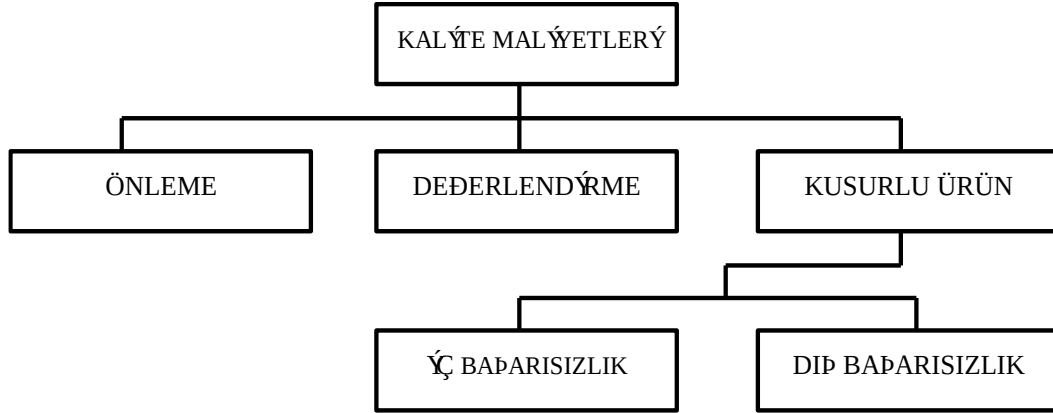
1- Önleme maliyetleri

2- Ölçme ve değerlendirme maliyetleri

3- Baþarýsýzlýk (hata) maliyetleri

¹⁸ Gökhan YURTÇU, Bankacýlýkta Toplam Kalite, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eđitimde Kalite, Kalder-Tüsiad Yay.8-9 Kas.1995 Ýst.s.534

Bu aýklamalardan sonra, iřletmelerin kalite maliyetleri içerisinde yer alan kalite faaliyetlerine ait maliyetlerin çok yönlü olarak incelenmesi yerinde olacaktır.



Đekil.1 Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması

1.3.5.1.2.1 Önlleme Maliyetleri

Önlleme maliyetleri, ürünün tüketici isteklerine olan uyumsuzluğunu önlemeye yönelik her türlü faaliyetlere ait maliyetler olup, toplam kalite maliyetleri içerisinde yaklaşık olarak % 0.5 ile % 5 arasında değişen bir paya sahiptir. Önlleme maliyetleri ürünün tasarımı aşamasından satış sonrası servis faaliyetlerine kadar geniş bir süreci kapsar. Önlleme maliyetlerine ilişkin kalite maliyet bileşenleri şu şekilde sıralanır

- Pazar ve kalite imaj araştırmaları,
- Döküman incelemesi ve anlaşmalar,
- Tasarım kalitesi geliştirme incelemeleri,
- Destek faaliyetleri ve nitelendirme deneyleri,
- Kalite ile ilgili eğitim,
- Cihaz yeterlilik analizleri ve operatör
- Kalite eğitimi,

¹⁹ Gültekin YILDIZ; İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Yayın No:10.1994.s.7.

- Kalite geliştirme programları planlaması,
- Kalite performans raporlaması.

1.3.5.1.2.2 Ölçme Değerlendirme Maliyetleri

Bu tür maliyetler, kalite isteklerine uygunluğun seviyesinin belirlenmesi çalışmaları ile ilgili olarak ortaya çıkan maliyetler olup, her türlü ölçme ve değerlendirme maliyetleri bu kategoride değerlendirilebilir. Toplam kalite maliyetleri içerisinde bu tür maliyetlerin payı 0/010 ile 0/050 arasında değişmektedir. Bu maliyetlerin kalemlerine ait bazı örnekler şu şekilde sıralanabilir;

- Personel eğitimi, girdi muayene ve deneyleri,
- Tedarikçi ürün nitelendirmeleri,
- Ürünlerin denetimi, ayar muayene ve deneyleri
- Özel olarak imal edilen malların muayene ve deneyleri
- Proses kontrol ve ölçümleri, laboratuvar desteği
- Muayene ve deney cihazları ile bunlara ait sarf malzemeleri, bunların bakım ve kalibrasyonu
- Özel ürün değerlendirmeleri
- Muayene ve deney verilerinin düzeltilmesi

1.3.5.1.2.3 Başarıysızlık Maliyetleri

Ürün kalite prosesinin herhangi bir aşamasında kalite hedef ve standartlarından sapmaların yol açacağı maliyetler başarıysızlık maliyetleri olarak değerlendirilir. Toplam kalite maliyetleri içerisindeki payı ise 0/050 ile 0/090 arasında değişebilir. Bu maliyetler iç ve dış başarıysızlık maliyetleri olarak ikiye ayrılır.

1.3.5.1.2.3.1 İç Başarıysızlık Maliyetleri

Bu maliyetler, kuruluş içerisindeki mühendislik, imalat ve kaliteden oluşan problemlerden meydana gelir. Yeniden işleme, hurda fazla mesai, yeniden test ve müşteri spesifikasyonlarının karşılamayan ürün ve hizmetlerin neden olduğu maliyetleri kapsar.

Daha doğrusu bir ürünün tüketiciye ulaşmadan önceki kalite sapmalarının ortaya çıkardığı maliyetlerdir. Bu maliyetlerin toplam kalite maliyetleri arasındaki payı 0/025 ile 0/060 arasında değişmekte olup, çeşitli örneklerle sıralanabilir.

- Tasarım düzeltme maliyetleri
- Üretim irtibat maliyetleri
- Kabul görmeyen girdileri elden çıkarma
- Girdileri yenileme ve düzeltici faaliyetler
- Kontrolsüz malzeme kayıpları
- Proses değişiklikleri ve operasyon düzeltme
- Yeniden muayene ve deney, malzeme iyileştirme ve deney
- İlave operasyonlar
- Sınıflı indirilmiş ürün ve işçilik kayıpları
- Kalite çember çalışmaları
- Iskarta ve red analizleri, envanter sapmaları

1.3.5.1.2.3.2 Dış Başarılsızlık Maliyetleri

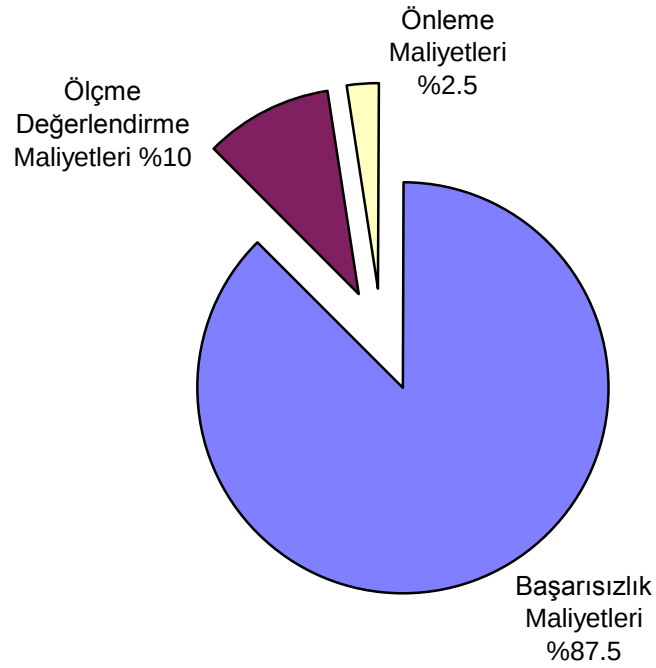
Ürünün üreticiye ulaşması sonucu meydana gelen maliyetler olup, toplam kalite maliyetleri içerisindeki payı 0/020 ile 0/040 arasında değişmektedir.

Bu tür maliyetlere ait örnekler şu şekilde sıralanabilir.

- İade edilen ürün ve şikayet araştırmaları,

- Garanti talepleri ve düzeltici faaliyetler,
- Cezalar ve taahhütler,
- Ýmaj kaybı ve pazar payı daralması.

Bu maliyet kalemlerini işletmenin çeşitli maliyet merkezlerine yaymak gerekirse şekil 2'deki gibi göstermek mümkündür²⁰.



Şekil .2 Kuruluş Ciroosu ve Kalite Yılıpıısı

1.3.6 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında İzlenen Aşamalar

Toplam kalite yönetiminin bir işletmede yerleşip kurumsallaşması için bazı çalışmaları yapılması gerekir. Bunlar;

²⁰ Muhittin BÝMPEK-Kalite Yönetimi. Marmara Üniversitesi Yayın No: Teknik Eđitim Fakóltesi Yayın No:11.1996. ss.39-42

1.3.6.1 Kuruluşun Kalite Amacı ve Politikalarının Belirlenmesi

Toplam kalite yönetiminin temeli açıklık ve iletişime dayanır. Bundan dolayı kuruluş amacı kalite politikası ve ulaşılmak istenen amaçlar örgütteki hiyerarşik kademelere açıklıkla anlatılmalıdır.

1.3.6.2 Çalışanların Tümünün Müşteri Tatminine Öncelik Vermesi

Müşteri tatmininin sağlanması, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tesbit edilmesiyle mümkün olabilir.

1.3.6.3 Çalışmaların İleriye Yönelik, Bilinçli şekilde Programlanması

Toplam kalite yönetimi ile ilgili bir çalışmada yapılırken, planlı yönetim yaklaşımını kapsamında hedeflerle yönetim ilkesinin esasları uygulanmalıdır.

1.3.6.4 Sürekli Eğitim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi

Örgütsel çalışmalarda bulunulurken, temel ve toplam kalite yönetimi faaliyetlerini içeren konularda, devamlı eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

1.3.6.5 İstatistiksel Metod ve Proses Kontrol Çalışmaları.

Örgüt içerisinde oluşan olayların nedenleri ve sonuçları istatistiki metodlarla araştırılmalıdır.

1.3.6.6 Prodüktivite Çalışmaları.

Girdi-çıkı degerleri sürekli olarak ölçülmelidir.

1.3.6.7 Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması

Yöneticiler Kalite Maliyetlerini tanımlamalı, kalitesizliğin neden olduğu kayıplar tüm çalışanlara açıklanmalıdır.

1.3.6.8 Planlı Bakım

Toplam kalite yönetimi felsefesi tepkici bir yönetim anlayışı yerine önleyici bir yönetim anlayışını kabul eder.

1.3.6.9 Tedarikçilerle İlişkiler

Tedarikçilerle grup faaliyetlerine benzer işbirliği yapılmalıdır. Ortaya çıkarılan tedarikçilerle karşılıklı menfaatlere dayalı uzun süreli ilişkiler geliştirilmelidir.

1.3.6.10 Kalite Denetimi

Sistemdeki kusur ve eksikliklerin araştırılarak ortadan kaldırılması için zaman zaman veya özel durumlarda kalite denetiminin yapılması gerekir.

Sürekli bir başarı elde edilmesi için, bu çalışmaların hepsinin bir arada yürütülmesi büyük faydalar sağlar²¹.

1.4 KAMU SEKTÖRÜNDE TKY'NİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasının bir çok nedenleri vardır. Bu nedenlerin bir çoğu kamu sektörünün kendi sorunlarıyla ilgilidir²².

1.4.1 Kamu Yönetiminin Yapısı ve Sorunları

1.4.1.1 Yapısal Sorunlar

Türk kamu yönetimi yapısal olarak sürekli büyümekte ve karmaşılaşmaktadır. Yeni teknolojilerin sisteme kazandırılması, teknolojinin kullanımıyla kaynaklanan sorunlar, yönetim ve halk ilişkilerindeki değişimler ve yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni felsefe ve yaklaşımlar kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda ülkemiz kamu yönetiminin sorunları üç temel alt başlıkta ele alınmış ve bu sorunların nasıl çözülebileceği yeni yaklaşımların bakış açısıyla değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Örgütlerin genel yapısı ve özelliklerinden kaynaklanan sorunlar, ve ülkenin genel kültürü, politikaları ve bu politikaların uygulamasından ortaya çıkan sorunlar yapısal sorunları oluşturmaktadır. Vurgulanması gereken başlıca konu ve sorunlar şunlardır.

Örgütlenme biçimi: Kamu yönetiminde, örgütlenmenin ihtiyaca ve standartların gerektirdiği esneklik ve nitelikte yapılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda yeni kamu

²¹ M. Perif İYİMEK Yönetim ve Organizasyon a.g.e.s.s.293.294

²² Murat ÖNDER, Kamu Yönetimi Açısından Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış YL. Tezi) 1997.

yönetimi yaklaşımlarının ortaya koymuş olduğu sonuçlara yönelmiş, misyon-amaçlı, yerel ağırlıklı ve desentralize edilmiş bir kamu örgütlenmesine gidilebilir.

Yetki ve hiyerarşi : Türk kamu yönetiminde, 1980' lerde prim getiren üç temel birim (personel, bütçe ve yatırım) merkezileştirilmiştir. Bununla politikanın müdahale etmediği durumda iyi işleyebilecek bir yapı oluşturmak amaçlanmıştır. Ancak uygulamada icra birimleri ricacı, destek birimleri icracı durumuna düşmüştür. Bu yapı politik müdahaleyi daha da kolaylaştırmıştır.

İletişim: Kamu yönetiminde iletişimsizlik nedeniyle yapılan tekrarlar kaynakların israfıyla sonuçlanmakta ve sağlıklı koordinasyon yapılamamaktadır. Örneğin uzman bir kurulupun yapması gereken bir faaliyet icra birimince gerçekleştirilmektedir. Koordinasyon ve iletişim eksikliği sorununun çözümü için, örgüt kültürünü değiştirmenin bir aracı olarak kullanmalı ve aşırı düzenlemeler ortadan kaldırılmalıdır.

Denetim: Üretime hiç bir katkısı olmayan sonradan denetim, işin kurallara ve yetkiye uygun olarak yapılar yapılmadığını inceler. Aslolan, hizmetin veya malın üretimi safhasında ve önceden önlemeye yönelik olarak yapılan denetimdir. Diğer yandan de kamu yönetiminde denetim faaliyetini icra eden örgütler çok fazla büyümüştür.

Denetim ve denetçilerin ortaya çıkardığı sorunların çözülmesi için yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde teftiş kurumlarının yeniden adapte etmek ve sonradan denetim yerine, tedavi eden değil, önleyen bir denetim yapısı oluşturmak gereklidir.

Yönetim ve karar verme : Ülkemiz kamu yönetiminin en önemli sorunlarından birisi de yönetimin yapının yenilenmesi konusunda inisiyatif kullanamaması ve karar vermesi gerekenlerin karar verememesidir. Çünkü yöneticiler verdikleri kararlar sonucu dengeler değiştiğinden işini kaybetme riski ile karşı karşıyadır.

Yapının yenilenmesinde örneğin değişim mühendisliği liderlik üzerinde oldukça fazla durmaktadır. Lider müteharrik güç konumundadır. Yöneticinin ufak çaplı hatalarına göz yummak gerekir. Aksi takdirde inisiyatif kullanamayacaktır. Yalnız her kesim yaptığından sorumlu olacağı sonuçlara yönelmiş bir yapı oluşturulmalıdır.

Personel Sistemi İle İlgili Sorunlar: Personel sistemi, personele ilişkin kurallar, uygulamalar, teknikler ve işlemler bütünü olup hızla değişen ve büyüyen dinamik bir yapı göstermektedir. Türk kamu personel sistemindeki başlıca sorunlar şunlardır²³;

-Çok geniş kapsamlı bir sınıflandırma benimsenmiştir.

²³ KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI PROJESİ (KAYA) ,Genel Rapor, TODAİE, Ankara 1991, s.199-202

-Üst kademelere kadar yükselmenin nasıl olacağı yönünde net kriterlerin olmadığı gibi, yükselme de amacından sapmıştır.

-Kadro tanımlanması ve analizlerinin eksikliği nedeniyle yerinde istihdam sağlanamamaktadır.

-Ücretler çok düşük olup, ücret sistemi karmaşık bir yapı arz etmektedir.

-Performans değerlendirme kriterleri pek gelişmemiş ve personelin değerlemesi yalnızca yöneticilerin inisiyatifine kalmaktadır.

-Hizmet içi eğitim ve yetiştirme amacından sapmış, bir ceza veya ödül olarak kullanılmaktadır.

-Personel sisteminin genel yönetiminden sorumlu olan Devlet Personel Başkanlığı üstlendiği görevleri yerine getirememektedir.

Personel sistemimizde bir çok beyin değişmesi gerektiği açıktır. Önce gereksiz düzenlemelerin örneğin ücret sistemindeki anlamsız bir çok kalemin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Tüm dünyada benimsenmekte olan standart ve kriterler personel sistemimize adapte edilmelidir. Böylece sınıflandırma, yükselme, işe alma ve performans değerlendirme gibi sorun olan konuların üstesinden gelmek konulan ölçütler çerçevesinde daha kolay olacaktır.

Ayrıca personel sisteminin desantralize edilmesi, karar gücünün dağıtılması ve katılaşmış sağlayacak araçların geliştirilmesi de önem kazanmaktadır. Kamu örgütleri de bir pazar dinamiği içerisinde yapıları için özel sektör örgütlerinde olduğu gibi her an değişiklik ve yenilik açık olup örgütsel değişimi gerçekleştirecek değişimi benimsemiş bir örgüt kültürü yaratma durumundadırlar.

1.4.1.2 Süreçsel Sorunlar

Türk kamu yönetimindeki süreçle ilgili sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür²⁴;

-Görev tanımları eksik, amaçtan uzak veya hiç yoktur.

-Bazı görevlerin yürütülmesinde ,hizmette birlik ve bütünlük ilkesi sorun olmaktadır.

-Bazı görevler de örgütsel düzenleme olmadığından yapılamamaktadır.

-Bazı görevler gereksiz ve amacı aşan örgütsel büyüklüğe ulaşmıştır.

²⁴ KAYA Raporu: A.g.e. s.5

-Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki görevler rasyonel bir şekilde dağıtılmamıştır.

-Yüküncil öneme sahip bazı görevler asıl görevlerin yerini alabilmektedir.

-Öncelikli olmayan bazı konularda kaynak savurganlığına gidilmektedir.

-Görev, yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulmadığından örgütsel etkililik olumsuz yönde etkilenmektedir.

-Aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinden görev ortada kalmakta ve yetki çatışması doğmaktadır.

-Görevlerin düzenlenmesinde örgüt ile çevresel değişkenler arasındaki ilişkiler yeterince dikkate alınmamaktadır.

Kamu Yönetimi Değerler Sistemindeki Genel Eğilim ve Değişmeler : Kamu yönetiminde genel eğilimler değişmektedir. Alıştığımız değer yargıları tarih içinde gayet güzel fonksiyonlar icra etmesine rağmen bugün artık kamu ihtiyaçlarını karşılayamaz durumdadır. Mevcut kamu yönetimi değerler sistemi, çerçevesi ve araçları zamanımızın ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Değişen baplıca değer yargıları bunlardır;

Devlet Bürokrasisinin Çalıştığı Esaslar: Vatandaşlar tarafından seçilen hükümetlerin varoluş nedenleri halka hizmet olmasına rağmen halkı memnun etme çabası özel sektördedir. Çünkü onlar gelirlerini direkt onlardan alırlar. Kamu sektörü müşteri körudür. Bürokrasinin değil, müşterinin ihtiyaçları karşılanmalıdır. Müşteriye yönelik sistemlerin amaçlarını bu şekilde belirtmek mümkündür;

- Müşteriye karşı sorumlu olmaya zorlar,
- Hizmet verenlerin seçiminde politika barınmaz,
- Yeniliği teşvik eder,
- İnsanlara, hizmetin türü ile ilgili seçim hakkı verir,
- Arz-talep ilişkilerinden israf azdır.

İnsanlar seçebildikleri hizmete daha bağlı olurlar. Tercih ettiği okula gidebilen öğrenci daha başarılı olmaktadır.

Programların Yapılış Bütçelerin Oluşturulması: Devlet her yıl ne kadar para harcayacaksa o kadar bütçe yapar ve harcamalar kalem kalem belirtilir. Buna kaynak temin edilir; vergi toplanır, borç alınır...vs. Ama artık vatandaşlar daha fazla vergi vermek istemiyor. Ne vergilerin arttırılmasını ne de hizmetlerin azaltılmasını istemektedir. Yeni hizmetler çıktııkça vergilerin arttırılması sistemi kabul görmemektedir.

Harcama yapan devlet yerine kazanan, gelirleri arttırmak için vergiden başka kaynaklar bulan, idarecileri girişimciliğe dönüştürerek tasarruf ederek harcayan ve kazanç için yatırımlar yapan devlet istenmektedir.

Bütçeler oluşturulurken girdilere değil, çıktıya finansman sağlanmalıdır. Hesap verme, sorumluluk, performans ve sonucu gibi kavramların yerleştirilmesi gereklidir. Bütçede maliyetler tam olarak bilinmeli, kalemlere bağlı olmak yerine, global olmalı, merkezden yönetilmemeli, aşırı kuralcı olmamalı ve sonuçtan hesap sorulmalıdır.

Devletin Küçültülmesi ve Etkinleştirilmesi: Devletin güçlendirilmesi birçok alanda ön plana çıkarıldı. Etkili ve güçlü devlet derken, temel asli görevlerini gören etkili devlet kastedilmektedir. İnsana yönelik dört temel fonksiyon (savunma, eğitim, adalet ve sağlık) üzerinde durulmaktadır. Ne kadar özelleşirse özelleşsin örneğin eğitimin standart ve hedefleri devlet tarafından belirlenir.

Kürek çeken devlet yerine, dümen tutan devlet; Kamuya karşı özel değil, tekele karşı hizmet götürmede rekabet esas olmalıdır.

Yıpte alıpyılagelmiş değerler artık insanların tatmine yetmemektedir. Ülkeler artık yalnız kendi sınırları içinde kapalı değil, başka milletlerle sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan yoğun ilişkiler içinde bulunmaktadır. Çevre, su, hava, kültürel olgunluk ve nükleer enerji gibi unsurlar ortak paydaya dönüştürülmüştür.

Değişim ve değişime giden yol ve yöntemlerin belirlenmesi, değişimi yerleştirme ve bir yeniden yapılanma ihtiyacı kamu yönetiminin vazgeçilmez unsurudur.

1.4.2 Kamu Örgütlerinde TKY Uygulama Çabaları

Değişen değer yargıları çerçevesinde David Osborne ve Ted Gaebler kamu sektörünün temel olarak bu yeni esaslar etrafında yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtmektedirler²⁵;

- Katalik kamu yönetimi; yapmaktan çok yönlendiren,
- Yerel ağırlıklı kamu yönetimi; hizmet vermektan çok, yerel kuruluşlara ve topluma yetki veren,
- Rekabetçi kamu yönetimi; hizmet vermeye rekabet enjekte eden, tekelden çok rekabeti teşvik eden,
- Misyon-Amaçlı kamu yönetimi; kurallara dayalı organ ve izalasyonların dönüştürülmesi,

²⁵ OSBORNE David, GAEBLER Ted: Reinventing Government, (özet) 1992

- Sonuçlara yönelik kamu yönetimi,
- Müşteriye yönelik kamu yönetimi ,
- Kamu yönetiminin girişimci hale getirilmesi,
- Tedavi eden değil, önleyen kamu yönetimi,
- Desentralize edilmiş kamu yönetimi,
- Piyasa güdülü kamu yönetimi.

ABD’de Başkan Clinton’un yardımcısı Gore tarafından daha iyi ve ucuza işleyen, bürokrasiden sonuçlara yönelmiş kamu yönetimi yaratmak için Al Gore Raporu hazırlanmıştır. Rapor bunların altını çizmektedir. Kamu kesiminin büyüklüğü veya küçüklüğü ikincil derecede bir sorundur. Asıl sorun kamu yönetiminin nasıl çalıştığıdır. Raporda, tesbit edilen sonuçlar dört ana gruba ayrılmış, bunların nasıl çözüleceği ve ne gibi yeniden düzenlemelere gidilmesi gerektiği bu şekilde belirtilmiştir²⁶;

1- Kırtasiyeciliği Azaltmak:

- a) Bütçe yöntemlerini kolaylaştırmak,
- b) Personel politikasını desentralize etmek,
- c) Satın almayı kolaylaştırmak,
- d) Genel müfettişliği yeniden uyumlaştırmak,
- e) Aşırı düzenlemeleri elimine etmek,
- f) Yerel yönetimlere yetki vermek.

2- Müşteriye Öncelik Vermek:

- a) Müşteriye sesini duyurma ve seçim yapma imkanı vermek,
- b) Hizmet örgütlerini rekabet eder hale getirmek,
- c) Pazar dinamiği yaratmak,
- d) Sorunları çözmek için pazar mekanizmalarını kullanmak.

3- Çalışanlara Sonuçları Elde Etmek İçin Yetki Vermek:

- a) Karar verme gücünü desentralize etmek,
- b) Bütün çalışanları sonuçlardan sorumlu tutmak,
- c) Tüm çalışanlara gereksinim duydukları araçları vermek,

²⁶ Finans Dünyası: “Devletin Yeniden Örgütlenmesine Doğru” (Al Gore Raporunun Özeti), Şubat 1994

- d) Ýp hayatýnýn kalitesini arttırmak,
- e) Bir emek-yönetim ortaklýđý oluřturmak,
- f) Önderliğin gerekliliği.

4- Esasa Geri Dönmek:

- a) Gereksinme duyulmayan peylerin elimine edilmesi,
- b) Tahsilatý arttırmak,
- c) Daha yüksek verimlilik için yatýrým yapmak,
- d) Maliyetleri azaltmak için yeniden düzenlem programları.

1.4.3 TKY'nin Kamu Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasýnda karşılaşılan sorunlar, genel sorunlar ve -kamu sektörünün kendine has özelliklerinden kaynaklanan- özel sorunlar olarak iki baılyk altýnda incelenebilir.

1.4.3.1 Genel Sorunlar

Özel veya kamu sektöründeki herhangi bir örgütün karşılaıtyđý ve karşılaıylapabileceđi ortak sorunlar genel sorunlar olarak deđerlendirilebilir. Buna göre TKY'yi uygulayacak olan herhangi bir örgütün karşılapacađý genel sorunlar arasýnda kaliteye olan inançsýzlýk, deđiřime karşı direnç, TKY'yi olduđundan fazla yüceltmek, mevcut durumun yeterince analiz edilmemesi, sýradan beklentilere sahip olmak, yönetimin ve yöneticilerin tutumu, baıarıların ödüllendirilmemesi, araç odaklı olma, eđitim ve yetiřtirmenin yetersizliđi gibi konular ele alýnacaktır.

1.4.3.1.1 Kaliteyi Ciddiye Almama

Kaliteye karşı olmanın temel nedeni, herkesin mevcut durumda yapılanýn zaten kaliteli olduđuna ve kalitenin ek maliyet getireceđine inanmasýdır.²⁷ Bu anlayýıpa göre, herpey zaten olabildiđince kaliteli ise daha fazla çalıřmanın da anlamý yoktur. Ayný zamanda yeni mali külfetlere de katlanýlmak durumunda kalýnacaktır. Ancak toplam kalite

²⁷ JAMES A. & Jr. ALLOWAY: " Laying the Groundwork for Total Quality", *Quality Progress*, V.24, N.1, January 1994, s. 66

daha fazla çalışmak demek değildir. Deming'in dediği gibi²⁸, kişiler daha sıkı değil fakat daha zekice çalışacaklardır.

1.4.3.1.2 Değişimin Zorluğu

Kendi konularının tehdit edildiğine inanan kişiler değişime karşı çıkacaklardır. Her yenilikte olabileceği gibi bir karşı direnç söz konusu olacaktır. Değişime karşı çıkanların genelde şu gerekçeleri ileri sürdükleri görülür²⁹;

- Bu da daha önceki teoriler gibi geçici bir modadır.
- 5 yıl çok uzun bir süre, bu sürede kimbilir ne gelişmeler olacaktır.
- Her yerde uygulanabilir belki, ancak bizim birliğimize uygun değil.
- Bu yaklaşım bizim işimizin yapısına ve özelliklerine uygun değil.
- Birliğimizde zaten herkes kalitenin önemini biliyor ve elinden geleni yapıyor.
- Müşteri şikayet oranımız çok düşük, demek ki zaten iyi çalışıyoruz.
- Kaliteden sorumlu koskoca bir müdürlüğümüz var ve işini de iyi yapıyor yetmez mi?
- Bu sistem kişisel başarıyı engeller.
- Bu sistem işleri karıştırıyor, esas işlerimiz aksar.
- Herkes birbirinin işine karşı olacak yetki ve sorumluluk allak bullak olacak.
- Biz yapılabilecek her şeyi yapıyoruz. Yapmadıklarımız zaten imkansız olanlar.

Üst yönetim işyerindeki açıklık ve güven ilişkilerini geliştirerek, TKY'nin eğitimini vermek suretiyle böyle düşüncelere sahip olabilecek kişilerin bu tür düşünceleri egale edilmelidir.

1.4.3.1.3 Yönetimin Tutumu ve Şıradan Beklentilere Sahip Olma

²⁸ WEBB Ian; a.g.e., s.68

²⁹ ERSUN N. Semih: "TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar", *4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite*, TUSİAD & KalDer Yayınları, Cilt-III, İstanbul 1995, s. 639

Toplam kalite programýna örgütteki bazı gruplar ilgisiz davranmaktadırlar. Bunların en başýnda üst yönetimin ve yöneticilerin uygulamaya gereken ilgiyi ve öncülüđü göstermemesi gelmektedir³⁰.

Kaliteyi maliyetle eðdeđer tutma, TKY uygulamasýný bir birim yöneticisine verme gibi yönetimin yanlýp TKY algýlamaları, birim yöneticilerinin kendi aralarında rekabet etmeleri ve anlayamamaları ve bizzat aktif olarak TKY uygulamasýna katýlmamaları³¹ gibi tutum ve davranýplar daha başlangýçta başarýsýzlýđý getirecektir.³² Diđer yandan da, kısa dönemli getirisi olmadýđýndan bazı yöneticiler mevcut kaynakları harcamaya karþý isteksiz ve tutucu davranmakta ve uygulamaya kaynak tahsis etmekten kaçýnmaktadırlar.

Ýpte yapılacak deðişikliklerin her zaman olduđu gibi yeni birtakým alelade þeyler getireceđine inanmak. Örneđin kalitede %10 artýp sađlamak için sistemin deðişmesine gerek yoktur. Sistem deðişmeden de az bir çabayla buna ulaşılabılır.³³ Hedef yüksek tutulduđunda mevcut durum ve prosedürlerin tamamen gözden geçirilmesi ve büyük ölçüde de deðiştirilmesi gerekir.

1.4.3.1.4 Mevcut Durumu Algýlayamama ve Eđitimsizlik

TKY ciddi bir kültürel deðişim olduđundan dolayı, uygulamaya başlamadan önce örgütün durumu, mevcut süreçleri ve kendisine has özellikler iyice analiz edilmelidir³⁴. Üst yönetimin duruma bakýþý, yöneticilerin ve diđer personelin yerleþik duygu ve düşünceleri,³⁵ eđitime yatýrýmýn ne kadar olabileceđi, takým anlayýþına geçiþe karþý tavýrlar, örgüt liderine olan güven ve ne tür yeni þeylerin öđrenilmesi gerektiđi gibi konular iyice tetkik edilmelidir³⁶. Bu konularda etraflýca çalıþma yapılmadan TKY uygulamalarýný kopya etmeye kalkýþmak giriþimleri sonuçsuz býrakacaktır.

³⁰ KAVRAKOĞLU, İbrahim: " Hedef: Sıçrama ve Toplam Kalite", *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, TKY Araştırma Komitesi, İstanbul 1994, s. 44

³¹ VAROL, Kemal: " Topyekün Kalite Yönetimi", *Görüş Dergisi*, s.12, Kasım 1993, s. 30

³² TÜRKMEN İsmail: "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", *Verimlilik Dergisi*, 1995 Toplam Kalite Özel Sayısı, s. 148-153

³³ FINNIGAN Jerome s. & Warren H. SCHMIDT: a.g.e., s.18

³⁴ JAMES A. & Jr. ALLOWAY: a.g.m., s. 66; ARAL, Selami: a.g.t., s. 433-434

³⁵ ERSUN N. Semih: a.g.t., s. 639

³⁶ FINNIGAN Jerome s. & Warren H. SCHMIDT: a.g.e., s.19

TKY uzun dönemli yatýrým, bađlýlýk ve çaba ister. Böyle bir deđiřim ve dönüřüm sürecine durum analizi yapmadan yanlýb bařlangýç yapmak zincirleme etki ile diđer yanlýbları da arkasýndan getirecektir.

Yeni anlayýbý uygulamak ve çalıřbanların bu anlayýba uygun řekilde davranmalarý isteniliyorsa, önce çalıřbanların bu amaç için eđitilmeleri ve yetiřtirilmeleri gereklidir.³⁷ Onlar yeni kural ve uygulamaları anlar önemini kavrarlarsa daha rahat ve verimli çalıřýrlar.

TKY’de deđiřimi gerçekteřirebilmenin ilk ařamasý örgütte problem çözme ve süreç geliřtirme araç ve tekniklerinin öđrenilmesidir.³⁸ TKY’yi yeterince anlamadan, ilkelerini iyice öđrenmeden ve gerekli eđitimleri almadan yapılacak uygulama giriřimleri bařarýsýzlıkla sonuçlanacaktır³⁹. Kýsacasý bařarýsýzlıđý tatmadan önce herkesin yapmaları gerekeni iyice bilmesi ve yetiřtirilmesi gerekir⁴⁰.

1.4.3.1.5 Araçsallık ve Tutarsızlık

Bazý durumlarda TKY’nin bir kıřým araçları tek bařýna amaç olarak alýnmaktadır. Yalnýzca kalite çeremberlerini veya TZÜ’yü uygulamayı veyahutta kalite belgelerini almayı yeterli görmek TKY yaklařýmının yerleřmesini ve uygulamasının büyük ölçüde olumsuz etkileyecektir.⁴¹ Araç odaklı olma asıl amacın önüne geçecek ve uygulama çalıřmalarý arzulan yönde gitmeyecektir.

Bireylerin etkin olarak çalıřabilmesi için kendilerinden nelerin beklendiđini açık olarak bilmeleri gerekir. Yetkilendirme, kalite ve takým çalıřmasını kavramlarının devamlı kullanmak fakat uygulamaya yansıtmamak, sloganlara dayalı bir kalite anlayýbına sahip olmak, kalite eđitimi vermek fakat uygulatmamak, temel fonksiyonları TKY kapsamı dýbýnda bırakararak parçasal uygulama yapmaya çalıřmak, istatistiksel yöntemleri hiç kullanmamak veya ađýrý kullanmaya çalıřmak ve problemler arttıkça çözüm umuduyla sürekli bir programdan diđerine geçmek öncelikle uygulamayı

³⁷ a.g.e., s.19

³⁸ MERRON, Keith A.: a.g.m., s. 51

³⁹ KAVRAKOğLU, İbrahim: a.g.t., s. 44

⁴⁰ MUTLU, Tayfun: “ Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler: TEİ Örneği”, *4.Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite*, TUSİAD & KalDer Yayınları, Cilt-III, İstanbul 1995, s. 573

⁴¹ TÜRKMEN İsmail: a.g.m., s. 150

gerçekleştirecek olan personeli başırtır⁴². Ne yapacağı bilmeyenlerden böyle bir deðişim gerçekleştirmeleri beklenemez.

Kişilerin başarılarını görmek ve değerlendirmek onların daha da motive edecektir. Başarıların önünü en fazla tıkayan şeylerin başında onların yaptıklarının hiçe sayılmasının geldiği belirtilmektedir. Kişilerin aynı başarıları tekrar göstermeleri isteniyorsa doğru yaptıkları desteklenmelidir⁴³. Belirlenen hedefler doğrultusunda parasal ve parasal olmayan ödül-teşvik sistemi oluşturulmalıdır.

Ayrıca kaynakların azlığı, sürekli gelişmeyi yapay ve çok karmaşık hale getirme, maliyet sınırlamaları, çalışanların kalitesi, kalite geliştirmenin ölçülmesindeki zorluk, tekrarlar ve yeniden örgütlenmenin personeli yıpratması, örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermemesi, birimler arası rekabetin özendirilmesi, danışmanla çalışma alışkanlığının olmayışı, uzman ve mühendislerin meslek odaklı yaklaşımları, personel sorunları, personel çekimi ve çatışmaları gibi sorunlar da TKY'nin önündeki engeller arasında sayılabilir⁴⁴.

1.4.3.2 Özel Sorunlar

Yakınlara kadar TKY'nin kamu sektörüne uymadığı iddia edilmekte ve dolayısıyla da uygulanabilirliği konusunda yaygın bir kanaat oluşmamıştır. Bunu da TKY ilkelerinin yanlış anlaşılmasına bağlamak mümkündür.

Kamuda artan bütçe açıkları, ciddi ekonomik problemler ve verimlilik-etkinlik sorunları yönetimle ilgili farklı uygulama ve yaklaşımların benimsenmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

TKY, orijini itibarıyla imalat sektöründen ortaya çıkıp yaygınlaşması nedeni ile hizmet sektörüne ve dolayısıyla hizmet ağırlıklı bir yapı arzeden kamu sektörüne uygulamasında kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar kısaca aşağıda sıralanmıştır.

⁴² JAMES A. & Jr. ALLOWAY: a.g.m., s. 66; KAVRAKOĞLU, İbrahim: Kalite..., s. 108

⁴³ FINNIGAN Jerome s. & Warren H. SCHMIDT: a.g.e., s. 20

⁴⁴ REDMAN Tom & Ed SNAPE: a.g.m., p.56-57; TÜRKMEN İsmail: a.g.m., s. 150-152; MERRON, Keith A.: a.g.m., s. 51

1.4.3.2.1 Kamu Sektörünün Yapısı

Kamu sektörünün kendi iç yapısından kaynaklanan bazı sebeplerden dolayı TKY'nin uygulanmasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.

1.4.3.2.2 Kamu Sektörünün Değişime Karşı Direnci

Kamuda mevcut bürokratik kural ve düzenlemeler değişime direnci beslemektedir. Kipiler kullanacakları inisiyatif ve alacakları risk ile daha fazla hata yapma ve sonucunda da sorumlu tutulma ihtimaline karşı farklı şeyler yapmaya girişmemekte, değişime ihtiyaç hissetmemektedir. Kültürel değişim öngören TKY uygulamasında bu noktada problem çıkmaktadır.

Ayrıca, kiplerin kamu sektörüne, sektörün özel sektöre göre daha istikrarlı ve/veya statik olduğunu varsayarak girdikleri belirtilmektedir⁴⁵. Buradan hareketle kamu çalışanlarının daha başlangıç itibarıyla değişime karşı bir yapıya sahip olduklarını söylemek mümkündür.

TKY'ye karşı gelme, aktif-pasif direnç gösterme ve düşmanlık besleme beklende ortaya çıkmaktadır. Ýpini kaybedebileceði, yetkisinin azalacağı, yükseltmeyeceði, işlerin daha da zorlaşacağı, alınan riskin tazmin edilmeyeceði, liyakatlarının eksikliği gibi kaygı ve korkularla ve TKY'nin yetersizliğini, eksikliğini iddia ederek kamu personeli TKY uygulamasına karşı çıkmaktadır.⁴⁶

Diğer yandan bazı kipler de TKY uygulamasına teknik ve sistematik olarak karşı çıkarak şu gerekçeleri ileri sürmektedirler⁴⁷;

- TKY mesleki uzmanlığı engeller.
- Tüm bilgiye sahip olmaları nedeniyle sadece yönetim stratejisi belirler.
- TKY çok yavaş işleyen bir süreçtir.
- TKY sadece yönetim prosedürlerine öncelik verir.

⁴⁵ MORGAN Colin & Stephen MURGATROYD: a.g.e., s.47

⁴⁶ MORGAN Colin & Stephen MURGATROYD: a.g.e., s.170-172

⁴⁷ MORGAN Colin & Stephen MURGATROYD: a.g.e., s.173

-TKY teknikleri bu kurum için uygun ve gerekli değildir.

1.4.3.2.3 Başarı Değerlemesi

Kamu sektöründe personel ve yöneticiler yaptıkları başarıya (performansa) göre değerlendirilmemekte ve tabii ki başarıya göre de ödüllendirilmemektedirler. Kamuda liyakattan ziyade personelin ipe alınması, atanmaları, terfisi, ödüllendirilmesi ve onore edilmeleri hem de siyasal tutumlarla sadece kıdem sistemine dayanmaktadır⁴⁸. Ancak günümüzde başarıya göre ücretlendirme ve başarı ölçütleri kamu sektöründe de yavaş yavaş kabul görmekte ve yaygınlaşmaktadır.

1.4.3.2.4 İnsiyatif Kullanma

Bürokratların devamlı olarak önemli kararları alamadıkları ve insiyatif kullanamadıkları söylenmektedir. Ancak kırtasiyeciliğe asıl neden, yürütmenin her yaptığı denetlemek isteyen, yürütmeye takdir hakkı vermeyen yasamanın kendisidir. O kadar ki politikacılar sadece siyasal kararları almakla yetinmemekte yürütülmesine sık sık müdahale etmekte ve ayrıca çok daha karmaşık, ayrıntılı yasal düzenlemelerle isteklerini dikte ettirme yoluna gitmektedirler.

Örgütlerin büyümesi ve karmaşıklıkla birlikte daha da artması ademi-merkeziyetçiliği artıracak, bu da yasamay, vatandaşın artan hoşnutsuzluğu nedeni ile daha fazla kontrolden feragat ettirecektir⁴⁹.

Politikacılar kamu yöneticilerine yönetim fonksiyonunu gereğince yerine getirecek kadar insiyatif tanımamakta ve her yaptıklarına müdahale etmektedirler.

Üst yönetim de alt kademedeki personele karşı yoğun bir otorite uygulamakta ve neredeyse her yaptıklarını zapt-u rapt altına almaya çalışmaktadır. Hizmeti görenlerin yetkilendirilmesi ile sürekli değişen çevreye karşı duyarlılık ve beraberinde TKY'nin uygulanabilirlik derecesi de artacaktır.

⁴⁸ BOWMAN, James s.: "At Last, an Alternative to Performance Appraisal: TQM", *PAR*, V.54, N.2, April 1994, s. 133

⁴⁹ STUPAK R. J & R. B. GARRITY: "Change, Challenge, and the Responsibility of Public Administrators for TQM in the 1990's", *Public Administration Quarterly*, V.17, Winter 1993, s.411-412

1.4.3.2.5 Politik Davranma

Kamu yönetiminin siyasal yönünün ön plana çıkması çoğu zaman olağan bir durum olarak kabul edilmektedir.⁵⁰ Ancak kalite ile politikanın birbirine zıt iki olgu olduğu ileri sürülmektedir. Politika, çabuk sonuç almayı ve önce ideolojinin isteklerini karşılamayı öngörür. Kalite ise, yavaş ama süreklilik ve rasyonel-bilimsellik ister. Bu açıdan ülkedeki siyasi kültür TKY uygulaması noktasında çok önem taşımaktadır.⁵¹ Kamu sektörü örgütlerinin, kendi kuralları ve yasaların etkisi altında olupmuş örgüt kültürlerinin olduğunu unutmamak gerekir⁵².

TKY’de üst yönetimin uygulamaya katılmayı ve desteği, vazgeçilemez unsurlardandır. Ne var ki kamu sektöründe politikacılar, geleneksel olarak kısa vadeli kararlara ağırlık vermektedirler. Kendileri açısından uzun vadeli kararlar vermeleri için çok az teşvik vardır. Şık şık gelen seçimler ve yıllık olarak oluşturulan bütçeler sürekli olarak politikacıları kısa vadeli kararlar vermeye sevk etmektedir. Oysa TKY’nin uygulaması uzun vadeli bir çabayı gerektirmektedir.

Uzun vadeli kararların verilmesini gerektiren TKY’nin uygulanması, olaylara sürekli kısa vadeli faydalar ile bakan politikacıların üst düzey bürokratları da politik olarak atamaları ve daha görev yerini tanımadan şık şık değiştirmeleri nedeni ile ortada kalmaktadır. O kadar ki, bürokratlar birimlerini yönetmek için çok az zaman bulabilmektedir.

1.4.3.2.6 Büyüklük

Kamu sektörü örgütlerinin çok büyük olması TKY’ye geçiş açısından önemli bir sorun olmaktadır. Çünkü onbinden fazla kişiyi barındıran büyük örgütlerde değişimin pek başarılı olamadığı gözlemlenmiştir⁵³. Başarılar genellikle küçük örgütlerde görülmektedir. Ancak bunun çözümü de, örgütün tamamı yerine değişimin aşama aşama belirli bölüm veya alanlarda yapılmasıdır.

⁵⁰ MAIN, Jeremy: a.g.e., s. 281

⁵¹ WHITE Orion F. & WOLF James F.: “Deming’s TQM Movement & The Baskin Robbins Problem”, *Administration & Society*, V.27, N.2, August 1995, s.219-220

⁵² GÖZLÜ, Sıtkı: “ Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE Yayınları, Cilt-I, s. 48

⁵³ RADIN B. A. & COFFEE J. N.: “A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector”, *Public Administration Quarterly*, V.17, Spring 1993, s.52

1.4.3.2.7 Çýkar Gruplarýnýn Etkisi

TKY'nin uygulanmasýnda etkili olan çýkar gruplarýnýn babýnda sendikalar gelmektedir. Sendikalar genellikle þu nedenlerden dolayý TKY uygulamalaryyla ilgilenirler⁵⁴;

- Artan verimlilik sonucu ortaya çýkabilecek ipten çýkarmalar,
- Sendika-yönetim iliþkilerini etkileyebilecek yeni yapýlanma,
- Ödemelerde ayarlamalar yapýlmadan, çalyþanlara daha fazla sorumluluk ve iþ verilebileceði kaygýsý,
- Ödüllendirme sisteminde eþitliði bozabilecek yeni deðiþiklikler.

Çýkar gruplarý, TKY'nin kamuya ne getireceðinden daha çok kendi isteklerinin karþýlanýp karþýlanmadýðýna bakarlar. Ancak yönetim ve çýkar gruplarýnýn ortak çalyþmasıyla bu ve benzeri sorunlarýn aþýlması mümkündür.

1.4.3.2.8 Belirsizlik

TKY, stratejik planlama ve karar verme üzerinde durmakta, gelecek hakkýnda görece doðru tahminler yaparak yol çizmek için istikrarý gerektirmektedir. Kamu sektörünün yapýsý, belirsizlik duygusunu ayyuka çýkaran süreç ve kþilerden oluşmaktadır. Yýllýk programlar, sýnýrlý yetkilerle iþ görme, sonradan yapýlan teftiþler, sýk sýk görevden alýnma ve politik atamalar gibi konular baþlýca belirsizlik ögeleridir.

1.4.3.3 Müþteri Kavramı

TKY'nin en önemli ilkesi müþterilerin memnun ve tatmin edilmesidir. Müþteri kavramý özel sektör örgütlerinde çok kolay tanımlanýp uygulamaya konulur. Ancak kamuda müþteri kimdir?

Çoðu kamu örgütü için müþteriyi tanımlamak zor ve tartýþmalý bir konu olup kimin gerçek müþteri olacađý belirlenememektedir. Kurumun en önemli müþterisi olarak kabul edilen “genel kamu” aslýnda hiç yoktur, ve bu genel kamu adına bireyler bazen

⁵⁴ MORGAN Colin & Stephen MURGATROYD: a.g.e., s.175

hizmetlerden yararlanamamaktadır. Sadece vergi ödeyenleri müşteri olarak görmek de sorunu çözmemekte, çünkü vergi ödemeyenler de hizmetlerden faydalanmaktadır. Genel kamu çok çepitli istekleri olan “gizli müşteri” olarak kalmaktadır.⁵⁵ Bu kavramın içine diğer kamu örgütlerini, sivil toplum örgütlerini, kamuoyunu ve vatandaşın koymak yanlış olmasa gerekir.

1.4.3.4 Hizmet-Ürün İkilemi:

TKY, orijinalde imalat gibi rutin süreçler için tasarlanmıştır. Kamu sektörü örgütleri üründen ziyade hizmet sunan kuruluştur. TKY'nin hizmet sektörüne uygulanması, bu sektörün ağırlıklı olarak emek yoğunluklu olması ve hizmetin üretildiği anda tüketilmesi nedeni ile çok daha zordur. Bu da hizmetlerin tekdüzeliğini engellemektedir. Müşteriler sadece hizmeti değil hizmeti veren kişileri de değerlendirmektedir⁵⁶. Buna bağlı olarak da, faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan, hizmetler için oluşturulan kalite ölçütleri de karmaşıkmaktadır⁵⁷. Yüksek kaliteli hizmetin belirlenebilmesi için birçok etkenin birlikte ele alınması gerekmektedir.

Öte yandan hizmet sektöründe TKY'nin temel ilkelerinden olan farklılıkların azaltılması da çok zordur. Çünkü birey olarak her bir müşteri kendine göre farklı isteklerde bulunacaktır. Stoklanma imkansızlığı, yapılmadan belirlenememesi, daha çok insana dayanması, zaman boyutunun önemi, en alt kademede çalışan ve en az ücret alanlar tarafından gerçekleştirilmesi, yüzyüze ilişkilerin ağırlıklı olması, mekanik kontrolün olmayışı gibi hususlar da hizmetlerin kendine özgün özelliklerine eklenebilir⁵⁸.

1.4.3.5 Nitelik-Nicelik İkilemi:

Özel sektörde amaç karlılık olduğundan kalite artırılarak daha çok müşteri çekilmek istenir. Ancak kamu sektöründe durum farklıdır. Kamu hizmetlerinde talep fazlası olduğu gibi aynı zamanda bu talep sürekli artmaktadır da. Burada iki tür karşılanamayan ihtiyaç söz konusudur. Birincisi, hizmet talep ediliyor fakat bütçe yetersizliği nedeni ile hizmetten bazı kişiler faydalanamıyor. İkincisi, bireyler hizmeti

⁵⁵ SWISS, James E.: “Adapting TQM to Government”, *PAR*, V.52, N.4, 1992, s.358-359

⁵⁶ SWISS, James E.: a.g.m., s.358

⁵⁷ GÖZLÜ, Sıtkı: “Kamu...”, s. 48

⁵⁸ BOZKURT, Rıdvan: “Hizmet Endüstrisinde Kalite”, *Verimlilik Dergisi*, 1995 Toplam Kalite Özel Sayısı, s.178-182

alýyor, fakat istediği kalitede alamýyor⁵⁹. Burada iki yol söz konusudur. Ya müþterilerin artýrýlması için kaliteye önem verilerek bazı vatandaşların daha ihtiyaçları karşılanmayacak yani, hizmetten faydalanamayanların sayısı biraz daha artacak, ya da hizmeti sayısal olarak artırarak zaten fazlasıyla mevcut olan müşterilerin ihtiyacı düşük kalite ile görülecektir. Bu kamu sektöründe TKY'nin uygulanmasında ortaya çıkan nitelik-nicelik ikilemidir. Fakat kamunun herkese hizmet sunması gerekliliği ağır basmaktadır.

1.4.3.6 Süreçte Yoğunlaşma

Swiss süreç ve girdilerde yoğunlaşmanın örgütlerde amaç sapmasına neden olacağıny belirtmektedir⁶⁰. Girdi ve süreçlerde daha da yoğunlaşma, örgütün hizmet amacınıy terkederek bürokratik kuralların uygulanmasına ve maliyetlerin vurgulanmasına neden olacaktýr. Diđer bir deyişle, araç olan süreç, amaç haline gelecek ve asıl amaçlar ihmal edilecektir.

Kamu örgütleri halký büyük beklentilere sevkeden bazı önemli programlar açýklarlar. Fakat bunlara yeterli kaynak ayýrmak imkansýz olduđu için gerçekleştirilmeleri mümkün olmaz.⁶¹ Bu durumda ümitleri kıyılan halk bu kurumları başarısızlıkla suçlamaktadır. TKY'nin uygulamasına da benzeri şekilde bakmak baptan başarısızlıđa götürecektir.

⁵⁹ RAGO, William V: "Adapting TQM to Government: Another Point of View", *PAR*, V.54, N.1, 1994, s.64

⁶⁰ SWISS, James E.: a.g.m., s.359

⁶¹ HEPER, Metin: *Modernleşme ve Bürokrasi: Karşılaştırmalı Kamu Yönetimine Giriş*, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara 1973, s.123-124

ÝKÝNCÝ BÖLÜM

2. SAĐLIK ÝPLETMELERÝNDE TOPLAM KALÝTE YÖNETÝMÝ

Sađlýk hizmetlerinin sunulması ve kullanımı günümüzde insanların sosyo-ekonomik ilerlemelerinin düzeylerini gösteren en önemli göstergelerdendir. Türkiye'de artan nüfus artışı ile beraber sağlık sektörünün hizmetlerine olan talep artışının karşılanması, bu yöne doğru kaynakların süratle arttırılmasıyla aynı sıra ayrılan kaynaklardan faydalanma oranının, bu kaynakların etkin kullanımı ve performansının arttırılması gerekmektedir.

Bu gerekliliğin sağlanması ise, diğer sektörlerde olduğu gibi, sağlık hizmeti veren kuruluşların da modern işletmeciliğin organizasyon, planlama, yürütme ve kontrol ilkeleri doğrultusunda çalışmasının sağlanması, kalite yönetiminin sistematik olarak hayata geçirilmesi ile kalite güvencesinin hizmet üretiminde ve sunumunda esas alınması gerekmektedir.

Bu bölümde, sağlık hizmetlerinde kalite, günümüz sağlık hizmetlerinin temel kalite boyutları, müşteri (hasta) beklentileri gibi hususlara yer verilecektir.

2.1 SAĞLIK HİZMETLERİNDE KALİTE

Sağlık hizmetinin kalitesi tam olarak tanımlanamamıştır. Halbuki sağlık hizmetleri son derece önemli kalite etkenlerine sahiptir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı şöyle tarif etmiştir; "İnsanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal olarak iyiliği ve refahı". Bu tanımdan sağlık hizmetlerinin amacının; insanın fiziksel, ruhsal ve toplumsal bakımından sağlığını korumak, iyileştirmek ve sürekliliğini sağlayarak toplumun refah ve mutluluğunu geliştirmek diye tanımlayabiliriz⁶².

⁶² Nurettin PEKİRCİYOĞLU; *Hizmet Sektöründe Kalite*, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulanması, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel sayısı, MPM, 1993,ss.147-148

Bazý kaynaklarda psikososyal ve bedensel iyilik halini etkileyen baþlýca girdilerin çevre, davranýþ, kalýtým ve saðlýk bakým hizmetlerinden oluþtuðu kabul edilebilmektedir. Bu dört girdinin de ekolojik denge, toplumun özellikleri, kültürel sistemler ve ruhsal doyum gibi baþka unsurlarla çevrildiði bilinmektedir.

Saðlýk hizmetleri bir üretim süreci içinde üretilir ve bu süreç içerisinde alýcýsýna verilir. Bu üretim süreçleri kurumsal yapıları verilen hizmetin türü ve özellikleri ile yataklý olup ya da olmayýþlarına göre çeþitli isimler alýrlar, örneðin hastane, dispanser, saðlýk ocaðý, muayenehane v.b.

Saðlýk hizmetlerinin üretildiði ve alýcýya sunulduðu süreç üzerinde hizmet kalitesinin etkilendiði alan oldukça geniþtir. Bu alan içerisinde, hizmet kalitesinin çok sayıda deðiþkenden etkilenmesi, net bir biçimde tanımlanamayýþý, subjektif unsurlardan etkilenmesi ve doğrudan doğruya fiziksel birimler kullanýlarak ölçülemeyiþi nedeniyle kalitenin tanımlanması güçleşmektedir.

Kaliteli bir saðlýk hizmeti apaðýdaki hususları saðlar⁶³;

- Hastanın fiziksel yapısında ve fonksiyonlarında, ruhsal durum ve zihinsel yeteneklerinde mümkün olan en kısa zamanda iyileþme,
- Ýnsan saðlýğının, hastalýklardan bedensel ve zihinsel özürlü olmaktan korunması ve bunun gibi sonuçlar doğuracak þartların erken tephis ve tedavisi,
- Hizmetin zamanında verilmeye baþlanması, uzun sürmemesi, zamanından önce bitirilmemesi,
- Hastaya hizmet verilirken, alınan kararlar ve sonuçları hakkında ona bilgi verilmesi ve onunla iþbirliğine gidilmesi,
- Týp biliminin doğruluðu kanıtlanmýþ prensiplerine dayanır ve ilgili diðer bilimsel, teknolojik ve uzmanlık alanlarından yararlanır.

⁶³ PEÞKÝRCÝOÐLU; a.g.e.ss.148-149

- Hastanýn sađlýk durumu ile ilgili yeterli ve güvenilir kayýtlarýn oluřturulması ve bu sayede hizmetin sürekliliđi ve izlenebilirliđi,

- Sađlýk sisteminin týbbi, teknolojik, beperi ve finansal kaynaklarýnýn en verimli bir řekilde kullanýlabilmesine imkan sađlamak,

- Personelin uyumlu, birarada ve koordineli bir şekilde şalışması ile ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,

Sađlýk hizmetlerinde yukarıda sayýlan özelliklerin bulunması ancak kaliteyi etkileyen tüm faaliyetlerin bir kalite yönetimi yapırsı içinde kontrol altına alınması ile mümkün olabilir. Kalite yönetimi sistemin kurulupun kendisine ve alýcýlara, verilen hizmetin kalitesine iliřkin yeterli güvenceyi ve bunun delillerini de vermelidir.

TS-ISO 9000'den de faydalanarak sađlýk hizmeti veren kuruluřlarda kalite yönetimi ile ilgili ařađýdaki ilkelerin benimsenmesi gerektiđini söyleyebiliriz⁶⁴;

- a- Hizmet kalitesi alýcýnýn (hastanýn) týbbi bakım ile řeliřmeyecek beklentilerini ve ihtiyařlarýný sürekli olarak karřılayabilmelidir.

- b- Kuruluş amaçlanan kalitenin sürekli olarak gerşekleştirileceği hususunda kendi yönetimine güvence vermelidir.

- c- Kuruluř alýcýya amaçlanan (istenen) kalitenin gerřekleřtirildiđi veya gerřekleřtirileceđi hususunda güvence vermelidir.

Yukarıda adıgeřen alýcý (müřteri) kuruluř dýřýnda verilen son alýcýsýdır. Bununla beraber ve sýklýkla müřteri içinden de olabilir. Bu nedenle "Kalite müřteri ihtiyařlarýnýn tatminidir." tanımlaması kuruluř içi iliřkiler için de geçerlidir.

Hastahaneler, dispanserler, doktorlar veya muayenehanelerle ilgili sađlýk hizmetlerinin sađlanması herkesi ilgilendiren bir konudur. Kalitenin düzeyi üzerinde müřterilerin (hastaların) etkileri olduđu gibi, kalitenin talep ve standardýný belirleyen bařka faktörler de vardır: Sađlýk Bakanlýđý, Dünya Sađlýk Teřkilatý (WHO), Sađlýk

⁶⁴ a.g.e., s.149

Ýdaresi gibi, örgütün güvenilir bir kurum olabilmesi için bu kuruluşların koyduğu tüzüklere (kurallara) uyulması gerekir. Hastaların beklentileri de kalite derecesi üzerinde etkilidir⁶⁵.

Sağlık hizmetlerinin kendine mahsus özellikleri de bulunmaktadır. Sağlık hizmetinde, diğer tüm hizmetlerde olduğu gibi müşteri aldığı hizmetin karşılığında ödeme yapmaz. Her şeyden önce kanuni düzenlemeler mevcuttur. Bu düzenlemeler çerçevesinde, maksimum ödeme beklende belirlendiği için sağlık kuruluşlarının kalitesi bu düzenlemelerden etkilenir. Böylece, eğer bu sağlık kuruluşları faaliyetlerini karlı bir şekilde sürdürebiliyorlarsa, hizmet kalitesini düşürmeleri mümkün olabilir. Ayrıca kalite üzerinde doktorların da etkileri vardır.

Sağlık sektöründe kalite yönetiminin doğmasında etken olan başka nedenler şöyle sıralanabilir⁶⁶;

- 1- Bireylerin satınalma gücünün artması,
- 2- Sağlık birimleri arasında rekabetin baş göstermesi,
- 3- Sağlık hizmetlerinde kaliteli tedavi isteğinin başlaması (yaygınlaşması)
- 4- Kalite-Maliyet çelişkisine çözüm olarak gösterilmesi.

1980'li yıllardan sonra sağlık sektöründe, bilhassa da hastane hizmetlerinde toplam kalite yönetimi sürekli bir yayılma göstermişti. Sağlıkla ilgili yapılan harcamalarda görülen bu hızlı tırmanış, bazı tedavi kurumlarında gözlenen lüzumundan çok röntgen çekimleri ve görüntülemeler, sezeryan, histerektomi, kroner by-pass gibi ameliyatlar, hasta yatırma, taburcu etme, tahakkuk ve tahsilatlarda meydana gelen gecikmeler ve hatalar gibi nedenler hasta bakım hizmetlerinde kalitenin iyileştirilmesi ve sistemin reorganizasyonunu gerekli kılmıştır.

⁶⁵ Amitava MITRA; Fundamentals of Quality Control and improvement New York; Macmillan Publishing Company, 1993-s.581

⁶⁶ Mithat CORUH; Toplam Kalite Yönetimi, Hastahane Uygulamaları, Gerekçeler ve Güçlükler, Sempozyum Bildirisi, 11-12 Kasım 1994 Türk standartları Enstitüsü Salonu Ankara

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında; diğer işletmelere göre hastahanelerde uygulama farklılıkları ve güçlükleri vardır.

Bu durum tıbbi bakım ve hasta bakımını ile hastane yönetimi ve işletmeciliği gibi hastane fonksiyonlarından ve onların işleyişinden kaynaklanmaktadır.

Diğer bir problem ise, hastane yönetiminin örgütsel yapılanması ile ilgilidir. Yönetim kurulu ve yöneticiler, sağlık personelinin ayrılmazlarıdır. Özel bir hastane için mütevelli heyeti genellikle, hastane sahiplerini temsil eder. Bu heyete seçilenler doktor olmayabilirler. Yönetim Kurulu üyelerinin atandığı Devlet Hastahanelerinde profesyonel hüneri olan kuruldaki elemanların, hastanede etkili bir yönetim sergilemeleri beklenir. Yönetim kurulu tarafından belirlenen idareci politikaları hastane yetkilileri tarafından uygulanır. Öbür yandan, doktorlar da otorite ve yönetim yetkisine sahiptirler. Doktorlar, hastanenin çalışanları olmanın dışında danışman olarak da hizmet verebilirler. Ancak operatörlük gibi özel bazı hizmetleri vermek için hastaneyle anlaşma yapan tabiplere de rastlamak mümkündür. Bundan ötürü, hastanede toplam kalite yönetiminin yerleştirilmesi için, bu iki yönetim gücünün (Yöneticiler ve doktorlar) birlikte hareket etmeleri çok önemlidir⁶⁷.

Yönetimde doktor olmayan yöneticilerin veya yönetim tekniklerini bilmeyen doktorların tek başına karar vermeleri istenen başarıyı vermeyebilir. Burada her iki kesimin koordineli çalışması hayati derecede önemlidir.

2.2 GÜNÜMÜZ SAĞLIK HİZMETİNİN TEMEL KALİTE BOYUTLARI

Günümüz sağlık hizmetleri içerisinde 12 temel kalite boyutu bulunmaktadır. Bahse konu boyutlar şunlardır⁶⁸;

1- Verimlilik, kalite, teknoloji ve rekabetin sağlık hizmetindeki önemi devam edecektir.

⁶⁷ Amitova MITRA, a.g.e.s.82

⁶⁸ Vincen K.OMACHONU; Total Quality and productivity Management in Health care Organizations; Georgia: Industrial Engineering and management press. 1991, s.57.

2- Kalite olgusu karþýsýnda, günümüz saðlýk sektörü müþterileri ve doktorlarý hassas olup, bu doðrultuda karar vermeleri gerekmektedir.

3- Kalitenin yüksek olmasıyla çok sayıda müþteri baðlýlýðý beklenir. Gün geçtikçe, işletme için daha fazla getiri ve refansa dönüþür.

4- Verimlilik ve kalite arasındaki ilişki tartışılmaz.

5- Kalite bir departman sorunu olmayıp, o hemþireler, eczacýlar, hastabakýcýlar, doktorlar ve biyo-kimya teknisyenleri gibi herkesin sorumluluðundadır.

6- Hasta (müþteri) tatmini, rekabet þartlarından etkilenir ve bu durum hastahane ziyaretleri zamanýnda ve daha sonrası için deðerlendirilmelidir.

7- Hastaların beklentileri, standartlara uyularak karþýlanmalıdır.

8- Karlılık ve kalite birbirlerine çok baðlıysa hastane, rakiplerini aþan bir kalite olgusunu ortaya koymalıdır.

9- Her þeyin yeter miktarda olması bir þey ifade etmez, hastane rakiplerine göre en iyi durumda olmalıdır.

10- Öbür hastanelerin (rakiplerin) hizmetleri incelenmeli ve müþterilerin yapılan en iyi hizmetten ne anladıkları, neden rakipleri tercih ettikleri hususları araştırılmalıdır.

11- Hastane yukarıda sayılan hususlar için çaba harcarken rakipler boş durmayacaklardır. Öyleyse kalite sürekli gelişen bir olgudur. Bundan geri kalmamak gerekir.

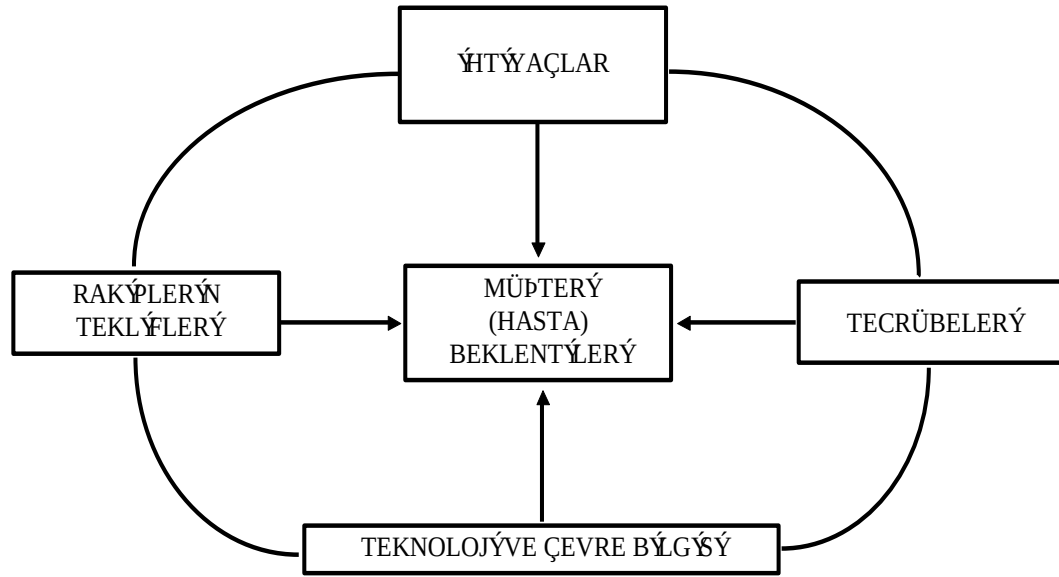
12- Sürekli gelişme, konuları standartlara uymaktan çok daha önemli bir kavram olup, üzerinde durulmalıdır.

Hastahaneler hizmet örgütü olup, üretimden çok hizmet yaparlar. Piyasada başarılı olmak ve sürekli kalmak için saðlık işletmeleri farklılıklar ortaya koyabilmelidirler. Bir hastane cazip bazı þeyler sunabileceğini göstermelidir.

Kalite sadece belli bir departmanın işi değildir, aksine sekreterden doktora, telefona bakan görevliden yöneticiye kadar herkesin ilgilenmesi gereken bir konudur.: başarılı olmak isteyen bir hastane (kamu veya özel işletmeleri) yukarıda sıralanan boyutların gözönünde bulundurulmalıdır.

2.3 MÜŞTERİ (HASTA) BEKLENTİLERİ

Müşteri (hasta) beklentileri şekil 3'de görülen faktörler tarafından etkilenir⁶⁹.



Şekil:3. Hasta beklentilerini etkileyen faktörler.

- İhtiyaçlar; sağlıkla ilgili bir problemi kolaylaştırmak için ihtiyaç, acının dindirilmesi veya hastalığın tedavi edilmesi diye ifade edilebilir. Bu da hastaların beklentileridir.

- Tecrübeler; Hastanın önceki dönemde sağlık hizmetleriyle ilgili karşılaştığı hususları içerir.

- Teknoloji ve Çevre Bilgisi; hastanın hizmet bekilleri, hizmet alanlarının taşıdığı riskler ve bu hizmet birimlerindeki teknolojik seviye hakkında ne derece bilgi sahibidir.

- Rakiplerin Teklifleri; Başka sağlık örgütlerinde (rakiplerin) teklifleri veya teklif edeceklerine söz verdikleri hususlar hakkında bilgi de hasta beklentilerini önemli ölçüde etkiler.

⁶⁹ Roandi SCHMIDT ve Diğeri; Quality Assurance in Health Care Services, Milwaukee: ASQC Quality Progress, 1992.s.337

Hasta beklentilerinin çok iyi ifade edilebilmesi için bunları üç kategoride değerlendirmek gerekir: Hastanın hastaneye gelmeden, hastanede iken ve hastaneden ayrıldıktan sonra beklentileri⁷⁰.

a- Hastanın Hastaneye Gelmeden Önceki Beklentileri

- Hastalık tephisi doğru yapılmalı,
- Hastalık usulüne uygun olarak anlatılmalı,
- Sistemin içerisinde yer alan riskler açıklanmalı,
- Masraflar açık ve tam olarak söylenmeli,
- Verilen bilgiler güvenilir ve tam olmalıdır.

b-Hastanın Hastanede Ýken Beklentileri

- Prosedür dalýnda ihtisaslşmýş bir ekip tarafından hazýrlanmalı,
- Prosedür, söz verme, tahmin veya açıklama gibi açıkca belirlenmeli,
- Hastane personeli hastaya muayene ve yatarken gerekli yardımý yapmalı,
- Hastanın iyileşmesi konusunda hasta bilgi sahibi edilmeli,
- Personel hastanın sađlýđýna kavuşması için gerekeni yapmalıdır,
- Hastanenin temizliđi ve hijyenik özelliđi, hastane yönetimi tarafından devamlý kontrol edilmelidir.
- Yemekler, uygun sıcaklıkta, yeter miktarda, yeterli beslenme dengesi ile birlikte uygun zamanda verilmelidir.
- Hastanın şikayetleri anýnda cevaplandırılmalıdır,

⁷⁰ a.g.e., .s.44.

- Hasta kendini daha iyi hissetmeli ve tedaviye devam etmelidir.
- Rehabilitasyon ve ilaçla tedavi için talimatlar, açık ve tam olmalıdır.

c-Hastaneden Ayrıldıktan Sonra Hastanın Beklentileri

- Tekrardan aynı problem için Hastaneye gelinmemeli,
- Faturada herhangi bir uygunsuzluk olmamalı,
- Yıllık ödeme daha önce açıklandığı gibi gerçekleştirilmeli,
- Eğer yeni problemler ortaya çıkarsa Hastane ve uzman elemanlar cevap vermelidir,
- Bütün bu beklentilerin zamanında karşılanabilmesi için iyi eğitim görmüş personel, teknolojik donanım ve dinamik bir yönetimin olması şarttır.

Hasta bakımından toplam kalite yönetiminin aşamaları şu şekilde özetlenebilir;

- 1- Ne olacağına karar vermek (hasta bakımından kriterlerinin tesbiti)
- 2- Nasıl olacağını tesbit etmek (hasta bakımından standartlarını belirlemek)
- 3- Nasıl yapılacağını formüle edilmesi (hasta bakım yöntemlerinin yazılması)
- 4- Yapılanları değerlendirme yöntemlerinin tesbiti (klinik denetim metodlarının kullanımı)
- 5- Yapılmış ve yapılmakta olanları ölçmek (kalite ölçülmesi)
- 6- Mevcut durum ile planlanan durum arasındaki farkın tesbiti (hasta bakımından değerlendirilmesi)
- 7- Başarılı olmak için tedbirler almak ve planlanana ulaşmak (hasta bakımının geliştirmek)

Müşterilerin (hastaların) tatmini, beklentilerine göre olur. Toplumdaki fertleri bilinçli yaklaşımyı kaliteli sağlık hizmeti sunmayı mecbur kılar. Kaliteli ve rekabete dayalı sağlık hizmeti de hastaların beklentilerinin genip ölçüde karşılanması demektir.

Türkiye'de sağlık sektöründeki hizmetlerin büyük çoğunluğu kamu kuruluşları tarafından karşılanmaktadır. Özel sektör tarafından verilen sağlık hizmetleri ise toplumun az bir kısmına hitap etmektedir. bu nedenle çeşitli sosyal güvenlik kurumlarından destekli olan vatandaşlar ya devlet hastanelerine ya da SSK hastanelerine veya üniversite hastanelerine müracaat etmektedirler. Uygulamada hizmet karşılyđında ödemelerin yapılmaması, hasta yoğunluğu ve sosyal güvenlik sistemindeki düzensizlik gibi problemlerden dolayı rekabet ortamı oluşturulmamasının yanında "kalite" kavramı adeta lüks gelmektedir.

Bugün Türkiye'deki hastanelerde (çok az bir kısmı hariç) kalite yönetimi henüz kavram olarak bile yer almamaktadır. Hastanelerde kalitenin arttırılmasını sağlayacak sürekli bir kalite yönetimi sistemi geliştirilmesiyle birlikte sağlık politikasında reformun yapılması bu kargaşaya çözüm olarak gözükmektedir.

Sağlık hizmetlerinde kalitenin en önemli faktörü doğru tephis ve kararın gecikmeden konması ve belirlenmesidir. Doğru karar için üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar da⁷¹;

1- Sağlık personelinin eğitimi, tephisi koymaya ve değerlendirmeyi yapmaya yeterli olmalı,

2- Yardımcı dalların bilhassa laboratuvarların doğru neticeyi kısa sürede en ucuza üretmeleri ve verileri doğru yorumlamaları,

3- Yapılan hizmetin sahipleri, hizmetin karşılyđını ödeyen kurumlardan hizmetten bekleneni aldıklarınyı kontrollerle doğrulamalıdır.

⁷¹ Yahya LALELY ve Diğeri, İyi laboratuvar pratiğinde İnternal ve Eksternal Kalite Kontrolü, sempozyum Bildirisi 11-12 Kasım 1994 Türk standartları Enstitüsü Salonu. Ankara.

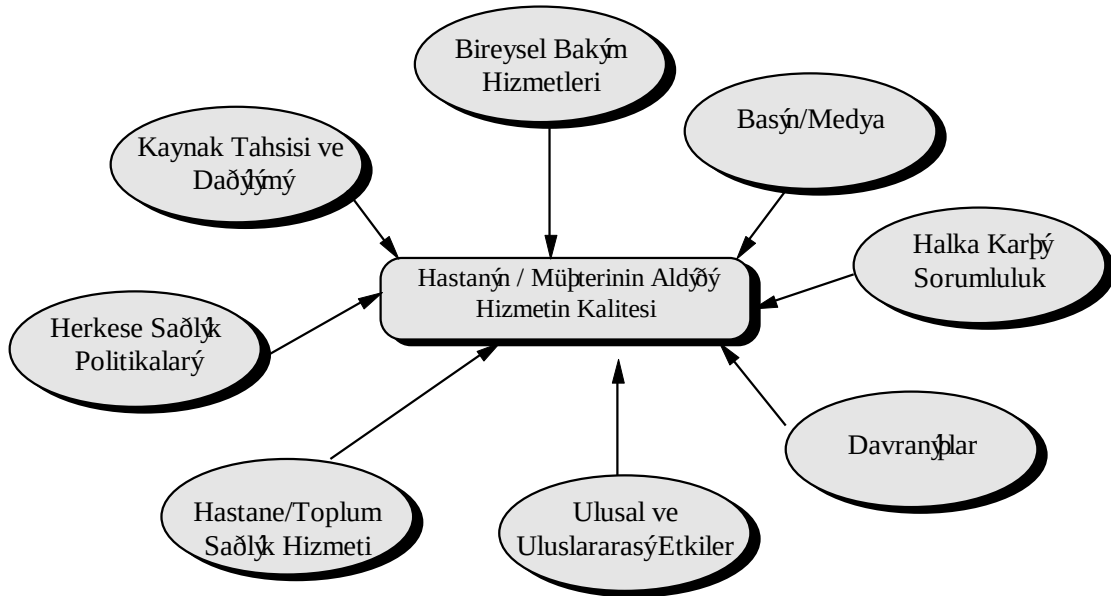
2.4 SAĐLIK HÝZMETLERÝNDE KALÝTENÝN ANLAMI

Roemer ve Montoya-Aguilar⁷² sađlık hizmetlerinde kaliteyi “Kullanýlan kaynaklarýn ve yapýlan faaliyetlerin spesifik bir göstergesi” olarak tanımlamaktadır. Uz’a göre ise, kaliteli bir sađlık hizmetinden sözede bilmek için gereken kaynaklarýn verimli bir þekilde dađıtýlması ve kullanýlması, hizmetin etkili biçimde verilmesi, gerek kaynak dađıtýmýnda, gerekse hedef kitlenin hizmetlere ulaþýmýnda hakkaniyete özen gösterilmesi ve hizmet sunumu sırasýnda ve sonrasında hizmeti kullananlarýn memnuniyetinin sađlanması gerekmektedir⁷³.

Kalite güvencesi hastanede sadece seçilmiş bir grubu ya da bölümü kapsarken, Toplam Kalite Yönetimi hastanenin tümünü kapsamaktadır. Eğer her üç kavram içiçe geçmiş halkalar olarak kabul edilirse; KSI kalite güvencesinden daha büyük, fakat toplam kalite yönetiminden daha küçük bir halka olarak tanımlanabilir.

- Kaliteli Hizmet Ýçin Ön Koþullar

Sunulan bir sađlık hizmetini birçok faktör etkilemektedir. Aþaðýdaki þekilde bu faktörler özetlenmiştir.



⁷² Roemer, M. Montoya-Aguilar, C. Quality Assessment and Assurance in Primary Health Care. WHO Offset Publication, No:105, Geneva, 1988'den aktaran Osman HAYRAN, Haydar SUR, Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997, s.121.

⁷³ Osman HAYRAN, Haydar SUR, Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997, s.121.

Bekil.4: Hizmetin kalitesini etkileyen faktörler

Bunların yanı sıra başarılı bir kalite programının oluşturulması için karşılansız gereken bir çok farklı ön koşulda hastane hizmetlerinde kalite yaklaşımlarının uygulanmasında akılda tutulmalıdır.

Bu parların bazıları bunlardır⁷⁴.

2.4.1 Mevcut Kalite Düzeyinin Ölçülmesi

Yapılan bir hizmetin kalitesinin belirlenebilmesi için çeşitli yöntemlere başvurulabilir. Bunlarda; eldeki kayıtlar ile raporların gözden geçirilmesi, özel olarak değerlendirme çalışmaları yapması, kipiye ve topluma yönelik araştırmalardır. Hizmetin kalitesinin ortaya çıkarılması için, öncelikle o hizmetin amacının, standartların ve bunların kriterlerinin ortaya konması gerekir. Çünkü bunlara göre hizmetin mevcut kalite düzeyi tespit edilebilecektir⁷⁵.

Montoya-Aguilar ve Roemer'e göre⁷⁶ kalite, sağlık hizmetlerinde kullanılan kaynakların ve yapılan faaliyetlerin spesifik bir göstergesidir ve klasik üretim teması (Girdi—Süreç—Ara çıktı—Son çıktı) gözönünde tutulduğunda iki şekilde ölçülebilir: İlk yaklaşımda bir sağlık hizmetinin üretimi sırasında her bir basamakta kalite düzeyi ölçülmelidir. Örneğin bir sağlık hizmetinin üretiminde gerekli olan kaynaklardan sağlık insan gücünün kalitesinin iyileştirilebilmesi için personelin eğitim, bilgi, beceri tutum ve davranışlarının tek tek kalitesinin ölçülüp iyileştirilmesi ile ancak “Girdi”nin bir bölümünün kalitesi ölçülmüş olabilir. Benzer şekilde takip eden diğer üç basamakta da kalite düzeyi alt sistemlere⁷⁷ inilerek ölçülmelidir. İkinci yaklaşımda ise uygulanmasındaki güçlükler nedeni ile “Son Çıktı”, kalite düzeyinin bir komponenti yerine üretim sürecinin en son noktasındaki bir gösterge -“turnusol kağıdı” olarak ele alınmaktadır.

⁷⁴ Roemer, Ml. Montoya-Aguilar, a.g.e.s.121.

⁷⁵ Donabedian, A. The Quality of Care, How can it be assessed ? JAMA, Sep. 23/30, Vol. 260, No:12, 1988. aktaran Osman HAYRAN, Haydar SUR, Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997, s.123.

⁷⁶ Roemer, Ml. Montoya-Aguilar, a.g.e.s.123.

⁷⁷ Roemer, Ml. National Health Systems of the World. Volume II. OUP, 1993. aktaran Osman HAYRAN, Haydar SUR, Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997, s.123.

2.4.2 Kalite Düzeyinin Sürekli İyileştirilmesi

KSI kavramının mantığı gereği mevcut kalite düzeyinin tespit edilmesinin ardından bu düzeyin korunmasını değil sürekli iyileştirilmesi, geliştirilebilmesi için problem belirleme (balık kılçığı gibi) ve çözme yöntemlerine ekip anlayışını içinde sığır hata yaklaşımları ile başvurulmalıdır.

Sorunlu alanlara yapılan müdahalelerin ve ortaya çıkan ya da çıkması beklenen yeni kalite düzeyinin eski standart ve kriterlere göre tespitinin ardından mevcut standart ve kriterlerin gözden geçirilerek yeni kalite düzeyine göre daha da geliştirilerek yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Böylece sürekli bir şekilde hizmetin kalitesi iyileştirilmiş olacaktır.

Bu aşamada “İyi Elmalar Teorisi - Teory of Good Apples” dan bahsetmekte yarar vardır⁷⁸. Teorinin gayesi uygulamadan sonra kötü sonuçları saptayıp bunlara neden olan uygulamaları (kötü elmaları) ortadan kaldırmak yerine, en iyi sonuçların belirlenmesi ve bunların bütün bir hizmet alanına uygulanması için kullanılmasını sağlamaktır. Teorik olarak bir sepette bulunan elmaların %5’inin çok iyi, %90’ının iyi, %5’inin ise çok kötü olduğu kabul edilmektedir. Buna göre sağlıklı hizmetinin alt uygulamalarından birinde ortaya çıkan sonuçlardan en iyi %5’e ulaştıran kaynaklar ve süreç belirlenmekte ve bu kaynakların ve sürecin hizmetin diğer alanlarına yaygınlaştırılması sağlanmaktadır.

2.4.3 Dinamik Bir Süreç

Seçilen bir hizmetin gerek kalite düzeyinin ölçülmesi gerek bu düzeye göre müdahalelerin saptanıp uygulamaya konması, gerekse yeni kalite düzeyinin ve yeni hizmet hedeflerinin tespit edilmesi sürekli bir dinamizmi gerektirmektedir. Bu devamlı süreç planlamanın klasik spiralindeki uygulamalara da benzetilebilir. Aynı işlevler (ölç, planla, uygula, değerlendir, yeniden planla) bir ahenk içinde birbiri ardına tekrarlanmakta fakat ileriye doğru hareketliliği göstermek için bir halkanın etrafı yerine bir spiralin her bir katında yer almaktadır. Benzer bir döngüyü Deming de tanımlamıştır⁷⁹.

⁷⁸ Hayran ve Sur, a.g.e.s.123.

⁷⁹ Hayran ve Sur, a.g.e.s.124

2.4.4 Aşağıdan Yukarıya Gelişen Faaliyetler ve Yukarıdan Aşağıya Tam Destek.

KSI yaklaşımının sahada çalışan kişi, kurum ve kuruluşların, faaliyetlerinde başlatılması ve durgun bir suya atılmış bir taşın oluşturdudu devamlı dalgalar (fakat ters yönde ilerleyen) gibi merkezdeki yönetime ulaşması çalışmanın başarısı için önemlidir. KSI de önemli olan sahadaki personelin yukarıdan güdümlü çepitli kontrol ve mevzuat mekanizmaları tarafından değil kendilerinin bizzat kendilerini değerlendirmesi ve yönlendirmesidir.

Ülkemizde hala merkeziyetçi bir yönetim anlayışı vardır. KSI çalışmasının olumsuz yönde etkilenmemesi için merkezin onay ve tam desteği gerekmektedir. KSI uygulamalarının öncelikle merkez yönetimin (bakanlık, sağlık müdürlükleri, hastane başhekimliği veya klinik şefliği) en üst düzeyinden başlayarak alakalı tüm personelin konu ile ilgili olarak bilgilendirilmesi, konunun gerekliliği açısından duyarlılaştırılması ve uygulamaları teşvik etmeleri sağlanmalıdır.

Bir kalite programı üst düzey çalışanların katılım ve önderliğinde ayrıca daha fazla çalışanın katılımı ve onların bireysel istekliliği ve uzmanlığıyla olmalıdır⁸⁰.

2.4.5 Sorumluluk ve Aktivitelerin Paylaşımı

Sağlık hizmetlerinde bir kalite yaklaşımının benimsenmesi ve başarı ile uygulamaya geçirilmesi için hizmetlerin sunumundan gerek karar verici, politika belirleyici ve program yapıcı konumundaki üst düzey yöneticilerin gerekse hizmetlerin verilmesinde görevli personelin tüm sorumlulukları paylaşması ve kendilerinden beklenen faaliyetleri önceden saptanmış standartlarda tamamlamaları şarttır. Bunun için de çalışanlar önerilen değipiklikleri ve bunların gerekçelerini çok iyi anlamalıdır⁸¹.

Bir kalite süreci üç aşamada başlatılabilir⁸².

1. Geçerli, ulaşılabilir, ölçülebilir ve ilgililerin üzerinde hem fikir olduğu hizmetin çıktı göstergelerinin tespiti.

⁸⁰ a.g.e.

⁸¹ a.g.e.

⁸² Roger-France, FH., Andersen, Js., Johansen, Ks. Quality of Care Development in Clinical Settings. WHO/EURO. Copenhagen, 1994. aktaran Osman HAYRAN, Haydar SUR, Hastane Yöneticiliği, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997, s.125.

2. Sađlýk çalypanlarla kendi çalypmalary ile ilgili verileri toplamasý, analiz etmesi ve diđer çalypmalarla karýýlaýtýrýlabilecek bilgiler üretmesi.

3. Saptanan en iyi uygulamalarla ilgili detaylý bilginin diđer ilgili kiři, kurum ve kuruluşlarla paylaýýlması ve bu uygulamaların kullanýlmasıýnı teıvik edilmesi.

Sađlýk çalypanları bu beşilde geri bildirimlerle öđrenme süreci sayesinde verdikleri hizmetin kalitesinden de sorumlu olabilirler. Sađlýk çalypanlarıýnı, verdikleri hizmetin kalitesini ve maliyetlerini sistematik olarak izleme, deđerlendirme ve karýýlaýtýrma yapmaları ve bunu rutin mesleki faaliyetlerinin bir parçasý olarak algýlamaları yapılan hatalarýn kısa sürede saptanması ve düzeltilmesini sađlayacaktır. Ýzleme ve deđerlendirme yapabilmek için gerek kaynaklar gerekse süreçle ilgili çýktýlarıýn ölçülmesinde uygun veri tabanları ve istatistiksel analizlerin kullanýlması gerekmektedir. Çalypanlarıýn kendiliklerinden motive olmaları ve kötü uygulamalarıýn saptanmaya ve bunlarıýn cezalandýrýlmaya çalyýlması yerine iyi uygulamalarıýn teıvik edilmesi hizmetlerde kalitenin sürekli iyileşmesine yol açacaktır⁸³.

Devam ettirilen kalite çalypmasıýnı baıarışýzlýđını ya da baıarışýnı yukarıdan aıađıya tüm personelin yükleneceđi akýlda tutulmalıdır. Unutulmaması gereken bir şey, hiç bir mazeret baıarışýzlýđın nedeni olamaz.

2.4.6 Hastanın/İç Müşterinin ve Personelin Kendisinin Memnuniyeti

Kalite ile ilgili tüm yaklaşımlarıýn en önemlilerinden birisi müşteriýnı tam memnuniyetidir. Hizmetlerin planlanmasýnda, uygulanmasýnda ve izlenmesinde en önemli bir adým olarak hasta tatminini sayabiliriz⁸⁴. Ancak gerek sađlýđın gerekse sađlýk hizmetlerinin yapışýndan dolayı bazen memnuniyetsizliklerde ortaya çýkmaktadır. Örneđin, kemoterapi alan bir hastanın veya aıý olan bir çocuđın müdahale süresince bazen de sonrasında memnun kaldýđı söylenemez. Fakat hizmetin sunulmasýndan dolayı toplumun çođunluđunun elde edeceđi kazançlardan özellikle pozitif dýşsallıkları olan müdahaleler (bađıýıklama, bulacıý hastalarıýnı tedavisi gibi) dolayı bu tür

⁸³ a.g.e.

⁸⁴ D.Özbakır, C.Ergin, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Hasta Tatmini: Bir Şa Araştırması. Başkent Üniversitesi Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ;Performans Ölçümü Sempozyumu Kitapçıı. Ankara 1996.

memnuniyetsizliklerin ihmal edilerek diğər unsurların (verimlilik, etkililik v.b.) gerçəkleştirilmesinin daha önəmli olduğu açıktır. Ancak bu istenilmeyen durumlarda dahi hastanın memnun edilmeye çalışılması tabi ki en idealidir.

Ek olarak hizmet sunan personelin de gerek yaptığı ipten, gerek hastalarından, gerekse diğər çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun olması şarttır. Çalışma sırasında bir personel diğərini, memnun edilmesi gereken bir hastası (Yç müşteri) gibi görebilirse iş ortamında karşılıklı memnuniyet kendiliğinden doğabilecek, bu da iş doyumunu arttıracak, hizmetlerin daha verimli sunulmasını sağlayacaktır.

2.4.7 Toplumun Bilinçlenmesi

Sağlık hizmetlerinden faydalananak kişilerin ve tüm toplumun hasta hakları, etik kalite yönünden sunulan hizmetlerin değerlendirilmesi ve gerektiğinde personelin ve yönetimin karşılaşılan aksaklıklar ve yaşanan memnuniyetsizliklerle ilgili olarak uyarılması, teşvik edilmeli ve bu konuda eğitilmelidir.

2.4.8 İşbirliği

Sağlık hizmetlerinde kalite düzeyinin saptanması ve özellikle iyileştirilmesi safhalarındaki tüm faaliyetlerde sadece bu hizmetleri planlayan ve sunanların değil aynı zamanda sağlık hizmeti sunumu sektörünün kendisi içinde (örneğin ikinci ve üçüncü basamak hizmet sunucuları, hizmeti finanse eden kurum ve kuruluşlar-SSK gibi) ve sağlıklı ilgilendiren diğər sektörler(eğitim, ekonomi, iletişim gibi) arasında da işbirliği ve koordinasyonun sağlanması şarttır. Böylece sağlık hizmetlerinin sunumunda daha az kaynak kullanılarak gerçekleştirilen küçük müdahalelerle daha büyük kazançlar elde edilebilir. Bu işbirliğinin kapsamına mutlaka politikacılar ve özellikle de sağlık meslek örgütleri alınmalıdır.

2.5 6. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE TKY'NIN UYGULANMA AŞAMALARI

Hastanelerde kalitenin iyileştirilmesi yaklaşık tüm hastalara ihtiyaç duydukları bakımını hastaneye adanmışlarından itibaren vermeyi temin etmelidir. Aşağıdaki elementler bu amaca hizmet etmek üzere bir hastahane mutlaka bulunmalıdır.

- Teknik yeterlilik,

- Kaynakların verimli kullanılması,
- Hastanın ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda mümkün olduğunca fazla tatmin edilmesi,
- Hastahane içi ve dışı hizmetleri destekleyen bir sağlık sistemi.

Bir TKY yaklaşımının hayata geçirilmesinde temelde beş adım vardır. Teşhis, hareket planı, harekete geçme, değerlendirme ve toplanan bilgiler ışığında döngünün başlatıldığı yeniden teşhis koyma. Her ne kadar uygulamalarda bu aşamaların böyle bir ayrıma tabi tutulması gerekmeseydi de basit bir rehber olarak geliştirilen bir kalite uygulamasının ana hatları verilmiş ve bunun gibi çalışmalarda dikkat edilmesinin altı çizilmiştir.

2.5.1 Değişiklik İhtiyacının Belirlenmesi: İlk Temas

Bir organizasyonda kalitenin artırılmasına yönelik değişikliklerle ilgili çalışmaların ilk adımı, değişiklik ihtiyacının hissedilmesidir. Bu ihtiyacın ışığında ilk temasta tek tek servislerde/birimlerde veya tüm hastanedeki personel ile kaliteli bakımın ne olduğu veya olması gerektiği ve bunu sağlamak için en iyi metodun ne olması gerektiğinin belirlenmesi konusunda tartışmalı toplantılar yapılır. Çalışanların kaliteyle ilgili değerlendirmeleri onların mesleki yargılarına veya verdikleri bakımın/hizmetin herhangi bir şikayete neden olmamasına bağlı olabilir.

Bu ilk aşamada katılımcı tartışmaların yapılması uyumluluk ve ileride yapılacak çalışmalar için önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışacak kişilerin yetkin olmasından ve gelecekte kurulacak ilişkilerin düzeyinin belirlenmesinde ilk izlenimin önemli katkıları olacaktır. Danışmanların bu ilk aşamada aktif dinleyici konumunda olmasında yarar bulunmaktadır.

2.5.2 Sorunların Belirlenmesi ve Tanımlanması : Teşhis

Tüm hastane personelinin katıldığı genişletilmiş toplantılarda müşterilerin (İç ve dış) süreçlerin ve beklenen çıktıların belirlenmesi gibi müşteriyle ilgili sistemlerin tanınmasına ve bunlarla ilgili sorunların ortaya konulmasına çalışılır. Bunun sonucunda da, başka alanlarda karşılaşıldığı gibi o ana kadar görüşlerini hiç bildirmeyen, kaale alınmayan, hatta bunları ifade etmesi engellenen personelin de yönetime katılması

sađlanmýb olur. Böylece de farklý bakýb aýларыyla ayný olaya yaklapým sađlanabilir. Bunun sonucunda da, sorunlar daha detaylý tanýmlanabilir, yanlýb anlamalar ortadan kaldýrýlabilir, personel bir ekip ruhuna kavupur, diđer alıþanlar (Ý mþteriler) görev ve sorumlulukларыný daha iyi anlarlar. Örneđin, Ameliyathane ekibi mþterilerinin sadece hastalar olmadýđýný, ayný zamanda anesteziist, cerrah ve patoloji laboratuvarýnda alıþanlar olduđunu anlamýb olacaklardýr.

Apađýda bir hastanenin ameliyathanesinde kalitenin iyileþtirilmesiyle ilgili yapılan benzer bir seri toplantýlarda personelce ileri atýlan öncelikli bazı konular ve bunların yine personel tarafından önerilen çözüm yollarý zetlenmiþtir.

- Ýletim ve iþbirliđi personel arasýnda zayıftýr. Bunu önlemek için çok daha sýk aralarla toplantýlar yapılmalı ve "biz" - "siz" ayrımnýndan vazgeçilmelidir.

- Ameliyathaneye kabul iþlemlerindeki zamanlama hatalarýndan dolayı, ameliyata hazır hastalar servis koridorларыnda veya ameliyathanelerde beklemektedir. Bunun için ameliyathaneye hasta ađrýlmasındaki iþlemler, bundan sorumlu kiþilerin özellikleri ve sistemde aksayan noktalar dikkatli bir þekilde incelenmelidir.

- Bazý alıþanlara göre hastaların sedye veya tekerlekli sandalye ile ameliyathaneye getirilmesi gereksiz þekilde strese neden olmaktadır. Bunun için, týbbi endikasyon yoksa ve hastanın bilinci aýksa hastaya, ameliyathaneye nasýl gitmek istediđi, sedyede gitmek istiyorsa, ameliyathaneye baþýnýn veya ayađýnýn öncelikle hangisini tercih ettiđi sorulmalıdır.

- Hastalar ameliyathaneye veya ameliyat masasına alýnýrken personel odasýndan gelen gürültü nedeniyle rahatsız olmaktadır. Bunu önlemek için, tüm kapýlar kapalı tutulmalı, personel birbirini sessiz olma konusunda ikaz etmelidir. Ayrıca odalara asýlacak yazılı poster ve uyarýlar da faydalý olabilir.

Görevliye teslim edilmeyen veya kullaným alanýnda býrakýlan, alet ve cihazların tekrar yerine konulmamasý da baþka bir sorundur. Kiþisel bir sorumluluk olan bu sorunu çözmek için sorumlular arkadaşлары tarafından uyarýlmalı, yaptýrýmý daha güçlü olan malzemelerin kiþilere imza karþýlýđý teslim edilmesi yolu seçilmelidir.

Bu tür toplantılarda danyþmanlar daha çok aktif dinleyici konumunda olmalýdýr. Daha çok veri/bilgi toplamak üzere birebir veya grup halinde görüþme veya anket formu kullanmak gerekebilir. Hastanedeki mevcut kaynaklara da birer bilgi kaynaðý olarak baþvurulabilir.

2.5.3 Alternatiflerin Değerlendirilmesi : Hareket Planı

Havelock’a göre sorunlara çözüm üretmek amacıyla bir araya gelenlerin aþaðýdaki konularda çalyþması gerekmektedir.

1. Araþtırma sonuçları
2. Bu sonuçlardan çıkan fikirler
3. Fikirlerin yararlılýðý, uygulanabilirliði ve tüm organizasyona yayýlabileceðinin test edilmesi
4. Geliştirilen fikirlerin belirli þartlara adapte edilmesi

Hastanelerde görevlendirilenler fikir üretilmesinde en önemli kaynaklardýr. Personel karþýlaþtıkları sorunları tanımlamak ve bunları çözümlemek için fikir üretmeleri konusunda teþvik edilmelidir.

Ameliyathane örneðinden hareket ederek, hastanede kalite uygulamasıyla ilgili bir projede ameliyathane ekibi tarafından önerilen fikirlerden önemli olanlarını þöyle sıralayabiliriz.

-Ameliyata gelecek hastanın servisinden alýnýp, ameliyat edilmesinden sonra tekrar Servisine götürülmesi ameliyathane ekibinden biri tarafından yerine getirilmelidir.

Böylece hem devamlılık hem de yoðun gecikmeler önlenmiþ olur. Ayrıca ameliyathane personeli hastaya ameliyathanede yapılacaklarla ilgili bilgi de verebilir.

- Hastanede her serviste görev yapan personel mutlaka ameliyathaneyi görmelidir. Bu þekilde ameliyathanedeki ortam hakkında bilgi verebilir ve ameliyathane personelinin görev ve sorumluluklarının neler olduðunu yerinde öğrenir.

- Genel anestezi almayacak hastaların ameliyatlarına servis personelinin de refakat etmesi hem hastayı rahatlatır hem de ameliyathane ekibi ile iletişimini arttırır.

2.5.4 Harekete Geçme

Tartışma toplantıları sonucu ortaya çıkan bir çok fikir ve tavsiyeler takip edilir. Örneğin kayıt ve tıbbi dokümantasyon bölümü poliklinik hastaları için telefon ile randevu sistemini yerleştirebilir. Bilahare çalışanlardan ve hastalardan toplanan bilgi ve verilerin ışığında bu hizmetlerini sürekli geliştirebilir. Bunun için bazı saatler arası bu bölümde yapılan işlemler videoya kaydedilip, daha sonra tüm bölüm çalışanları tarafından izlenir veya hastalardan seçilecek bir örnekleme de yapılacak bir araştırma ile hastaların bu bölümle ilgili duygu, düşünce ve tavsiyeleri öğrenilebilir.

Önemli olan ilk adımın atılıp hastenenin bir bölümün bir parçasında kalite geliştirilmesiyle ilgili uygulamaların başlatılması değil, bunların devamlılığının ve tüm bölüme, hatta tüm hastaneye yayılmasını ve kalıcı olmasını sağlamaktır. Kalite geliştirmelerinde istekle çalışan bazı personel iyi bir reklam aracı olarak hastane içinde diğer bölümlerdeki personelin de katılımını sağlamaya yardımcı olabilir. Bir çok uygulama bu ilk adımdan hemen sonra başarısızlıkla uğramakta ve tamamlanamamaktadır. Özellikle tefhis koyma, özen gösterilerek yapılan planlama ve çalışanlarla yakın ilipkinin gözardı edilmesi bu başarısızlığı kolaylaştırmaktadır.

Kalite ile ilgili çalışan danışmanlar hastaneden ayrıldığı takdirde hastane çalışanları tek başlarına kalırlar. Danışmanların ayrılması yavaş yavaş olmalı ve kesinlikle danışmanlık hizmeti dışarıdan bir süre daha devam etmelidir. Tamamen ayrılma olmamalıdır. Bunun yerine zaman zaman yapılacak toplantılarla yapılan uygulamaların takibi ve yaratılan değişimlerin değerlendirilmesi yapılmalıdır.

2.5.5 En Uygun Alternatifin Seçimi

Planlama sürecinde karar aşaması olarak ifade edebileceğimiz bu aşamada, işletme yöneticisi bir önceki aşamada yapmış olduğu karşılaştırma ve değerlendirmelerin sonucunda alternatiflerden hiçbirini uygulama planı olarak seçmeye değer bulamayacağı gibi alternatiflerden birini veya birkaçını uygulama planı olma özelliğine sahip unsurlar beklinde bulabilir.

2.5.6 Uygun Alternatifin Uygulanmaya Geçirilmesi

Alternatiflerden biri veya birkaçı uygulama planı olarak seçildikten sonra hazırlanacak yardımcı ve alt planlarla birlikte bu uygulama planı yürürlüğe konur.

Gerek esas uygulama ve gerekse yardımcı alt planların beklenen sonucu verebilmeleri için bunların birbirleriyle tutarlı ve uyum içinde olmaları, kesintisiz uygulanmaları ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak biçimde esnek olmaları başarı için şarttır⁸⁵.

Bütün bunlardan sonra özet olarak şunlar söylenebilir: Kaliteyle ilgili tek bir teknik ve yaklaşım yoktur. Ancak yaklaşımlar koordine edilmeli ve geçici belli bir dönemi içine alan ve ek bir iş gibi değil, diğer yönetsel sorumlulukların bir parçası olarak ele alınmalıdır. Yukarıdan aşağıya doğru yaklaşımlarla geliştirilen stratejiler hizmetlerin yönetilmesinde önemli olsa da bu tür yaklaşımlar sahada bu stratejileri hayat geçirecek olan personel üzerinde çok az etkiye sahiptir. Bu stratejiler ancak çalışan personelin kalbini kazanmakla ve onların bu işi sahiplenmesiyle istenilen uygulamalara dönüşebilir (Aşağıdan yukarıya yaklaşım). Bundan dolayı yukarıdan veya merkezden yönlendirilmiş genel stratejiler doğrultusunda aşağıdan yukarıya doğru gelişen hizmet sunumu ve orta düzeydeki yöneticilerin (Klinik başlari sorumlu hembireler) yetkilerinin arttırılması uyum içinde bir arada bulunmalıdır.

Kaliteyle ilgili sorunlara çalışanlarla beraber tephis koyup çözüm yolları aramak, paketler halinde hazırlanmış klişe kalite programlarının uygulanmasını sağlamaya çalışmaktan çok daha başarılı sonuçlar verecektir. Personelin çalıştığı yerden başlamak, kalite kavramını tartışmak, onların katılımını sağlamak ve gerçek hayatta karşılaştıkları problemler üzerinde çalışmak kalitenin kendiliğinden iyileşmesini sağlayacak temel adımlardır.

Herhangi bir bölümde çalışan personelin diğer bölümleri veya diğer hastaneleri ziyaret etmesi hem yeni bilgi ve beceriler kazanma, yeni yaklaşımlar ve deneyimlerle tanışma hem de diğerlerinin ve onların gözünde kendinin görev ve sorumluluklarını öğrenme fırsatı verecektir. Kendi gelişimlerini de sağlayacaklarına inandıkları sürece bir

hastanedeki her seviyedeki ve her disiplindeki personelin içinde bulundukları örgütün gelişmesini isteyecekleri gerçeği her zaman aklıda tutulmalıdır. Yeterki onların katılmıyını sağlayacak mekanizmalar kurulsun⁸⁶.

⁸⁵ M.Şerif ŞİMŞEK, a.g.e. ss.144-145

⁸⁶ Hayran ve Sur, a.g.e.s.129.

3. TKY'NÝN KAMU SEKTÖRÜNDE UYGULANABÝLÝRLÝĐÝ ÜZERÝNE CUMHURÝYET ÜNÝVERSÝTESÝ TÝP FAKÜLTESÝ ARAPTIRMA VE UYGULAMA HASTANESÝNDE BÝR ARAPTIRMA

3.1 ARAPTIRMANIN KAPSAMI

Bu bölümde araþtırma yöntemi ile ilgili genel açýklamalar yapılmýþ ve elde edilen bulgularýn yorumlanarak TKY'nin bir kamu örgütü olan üniversite hastanesine uygulanabilirliði ortaya konulmuþtur.

3.1.1 ARAÞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Cumhuriyet Üniversitesi Týp Fakültesi Araþtırma ve Uygulama Hastanesinde yapılmýþ olan araþtırmanın amaçları ve önemi þu þekilde belirtilebilir.

3.1.1.1 AMACI

Yönetimin bilimsellik kazanmasıyla birlikte örgütün ve yönetimin ne olduđu veya olması gerektiði noktasýnda çepitli teori ve uygulamalar ortaya konulmuþtur. Önceleri; kamuda geliþtirilen yaklaşımlar özel sektör tarafından örnek alýnýp uygulanýrken, günümüzde özel sektörde geliþtirilen yaklaşımların kamu sektörü tarafından alýndýđý görülmektedir.

Yeni Yönetim Yaklaşımları çerçevesinde; Japon özel sektör örgütlerinde geliþtirilmiþ ve dünyanın birçok yerinde yaygın olarak kabul görmüş olan TKY' nin kamu sektöründe uygulanabilirliğini belirlemek araþtırmanın temel amacýný oluþturmaktadır.

Bu temel amaç dođrultusunda Cumhuriyet Üniversitesi Týp Fakültesi Araþtırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan personele, TKY'nin temel ilkelerini içeren sorular sorularak görüplerinin alýnması amaçlanmýþtır. Bu görüpler ýþýđýnda mevcut durum tesbit edilip deđerlendirilerek önerilerde bulunulacaktır.

3.1.1.2 ARAÞTIRMANIN ÖNEMİ

Kamu örgütleri sorunlar girdabýndan bir türlü kurtulamadýđý bir dönemde yapamaktayız. Bu sorunların giderilmesi ve sađlýklý iþleyen bir yapýnın oluþturulması

için reformlar, yeniden yapılanmalar ve deðiþim sürekli gündemdedir. Baþlangıçta imalat sektöründe uygulanan toplam kalite yönetiminin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceði görülmüþtür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arzeden kamu sektörünün çağın gereklerine göre iþleyebilmesi için bu yaklaşımın kamuda da uygulanabilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu amaçla örneğin ABD’de IRS’de (Internal Revenue Service) toplam kalite yönetimi yerleþtirilmeye çalışılmakta, hatta Bakanlık düzeyinde konu ele alınmakta ve Bakanın talimatıyla hazırlanan ve uygulanmaya çalışılan Al Gore Raporu da büyük oranda toplam kalite yönetiminin felsefesini ve ilkelerini içermektedir. Bu denli kabul görmüş bir yaklaşımın ülkemizde sadece bazı özel sektör örgütlerinde hem de tam anlaşılmadan ele alınması büyük bir eksiklikler. Çalışmanın, ülkemizde kamu örgütleri bazında konuyu en azından gündeme getirerek yaklaşımın benimsenmesine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

21.yüzyıla girerken zamanımızın gerektirdiği yönetim anlayışına erilebilmek için; Kamu örgütlerinin TKY açısından, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koyup TKY’nin kamu sektöründe uygulanabilirliğini belirleyerek ülkemiz kamu yönetiminde uygulama çalışmaları yapılması ve yol göstermesi noktasında örnek olması yönünden önem taşımaktadır.

3.1.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi, araştırmanın nasıl bir yol izlenerek gerçekleştirileceğini açıklayan kavramsal çerçeve, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır.

3.1.2.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE TANIMLAR

Kavramsal çerçevede araştırmada kullanılacak olan model ve tanımlar açıklanacaktır.

Araştırmada, tanımlayıcı ve açıklayıcı bilgiler elde etmek için tarama modeli kullanılmaktadır. Bu amaçla çoktan seçmeli, açık uçlu ve tercihli soruların bulunduğu bir anket çalışması yapılmıştır.

Teorik kısımda kullanılan temel kavramlar dâhilinde bu kavramlar kullanılmaktadır:

Üst Düzey Yönetici: Dekan, dekan yardımcýлары, bölüm başkanları ve fakülte sekreteri üst düzey yöneticileri.

Orta Düzey Yönetici: Birim müdürlükleri, müdür yardımcýлары, sekreter yardımcýлары, orta düzey yönetici olarak kabul edilmiştir.

Diğer Personel: Yukarıda belirtilen iki yönetici grup dýbýnda kalan ve büyük çoðunluðunu yürütme memurlarýnýn oluşturuðu katýlýmcýlar için de diğer personel kavramý kullanýlmýþtır.

3.1.2.2 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştýrmada kullanýlan temel varsayımlar şunlardır;

1. Katýlýmcýların, araştýrmada kullanýlan anket formunu doðru ve içten yanıtladýkları ve içinde bulundukları ortamı deðerlendirebilecekleri kabul edilmiştir.
2. Araştýrmada kabul edilen veri toplama tekniði personelin içinde bulunduðu ortamı ölçebilecek durumdadır.
3. Kamu örgütlerinde üst düzey yöneticiler politik olarak atanır.
4. Üst yönetim topluma karşı daha duyarlı olur.
5. Deneyimli yöneticiler personele daha çok inisiyatif tanır ve yetki devrinde bulunur.
6. Yöneticiler personel arasında işbirliğini teşvik eder.
7. Kamu örgütlerinde yöneticiler çalışanları, işleri nasıl yaptıklarına göre değil, elde ettikleri sonuçlara göre deðerlendirmektedir.
8. Deneyimli yöneticiler çalışanları, işleri nasıl yaptıklarına göre deðerlendirir.
9. Deneyimli yöneticiler, personel ile daha çok ilgilenir.
10. Yöneticiler kurumların olumlu yönleriyle deðerlendirme eğilimi gösterecektir.
11. Alt kademede çalışan personel, kurumlarındaki olumsuzlukları belirtme eğilimi gösterecektir.
12. Yöneticiler diğer personele göre, daha çok hizmet içi eğitim görmüşlerdir.
13. Hizmet içi eğitim alanlar, işlerin yapılmasýnda niteliðe daha çok önem verir.
14. Kamu örgütlerinde personele yapılan eğitim giderleri yatýrým değil masraf olarak görülür.
15. Kamu örgütlerinde eğitim programları yetersizdir.

16. Kým dem arttykça, kurumla bütünlükme düzeyi de artar.
17. Eğitim ve öğrenim seviyesi arttykça, yönetime katylým yönünde talep de artar.
18. Genç kuşak, yönetime katylým yönünde daha çok isteklidir.
19. Kamu örgütlerinde işlerin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi esnasında, bilimsel teknik ve yöntemleri kullanma düzeyi yetersizdir.
20. Personelin kuruluşa bağlılığı paradan başka sosyal değerlere haiz faktörler de önemli ölçüde etkiler.
21. Dinamik bir dünyada, her şeyin sürekli geliştirilmesi gereği herkes tarafından kabul edilmektedir.

3.1.2.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu bölüm altında araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları ele alınmaktadır.

3.1.2.3.1 Kapsam

Araştırmanın kapsamı içerisinde evren ve örneklem açıklanmaktadır.

3.1.2.3.1.1 Evren

Araştırmanın evreni; Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde çalışan yönetici, doktor, hemşire, memur ve işçilerden seçilmiştir.

3.1.2.3.1.2 Örneklem

Araştırmanın örneğini Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde çalışan yönetici konumdaki personel ile birlikte kliniklerde görev yapan doktorlar ve asistanlar oluşturmaktadır. Anket formları ayrıntılı olarak açıklanarak bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve birer gün sonra geri toplanmıştır .

3.1.2.3.2 Sınırlılıklar

Araştırma aşağıda belirtilen hususlarda belli sınırlılıklara sahiptir;

1-Anket formunda yer alan sorular TKY ilke ve konularıyla sınırlıdır.

2-Araştırma, veri toplama tekniğinde (ankette) yer alan değipkenlerle sınırlıdır.

3-Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışanlarla sınırlıdır.

5-Araştırmanın doğrudan yönetimle ilgili konuları içermesi alt kademe personelin çekingen davranmasına neden olmuştur.

3.1.2.4 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Veri toplama tekniği, verilerin analizi ve sınıflandırılması bu baplık altında açıklanmıştır.

3.1.2.4.1 Veri Toplama Tekniği

Araştırma için gerekli veriler, ilgili geniş bir literatür taraması yapılması ve alandaki uzman akademisyenlerin görüşlerinin de alınması suretiyle hazırlanan anket formu ve araştırmacının anket yapılması esnasındaki gözlemleri ile toplanmıştır.

Yönetici ve yönetici olmayan personel için 25 ve 23'erlik sorudan oluşan iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Her iki anket formu dört soru hariç olmak üzere ortak soruları içermektedir. Yönetici ve yönetici olmayanlara aynı sorular sorularak cevapların doğruluğu ve güvenilirliği test edilmek istenmiştir.

Anket formu dört ana bölüme ayrılmaktadır. Sorulara numara verilmeyen birinci bölüm, katılımcıların nitelikleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm çoktan seçmeli ve bir açık uçlu sorudan, üçüncü bölüm ise, tercih bildirilmesini isteyen sorulardan oluşmaktadır. Likert Ölçeği'nin kullanıldığı dördüncü bölüm de, verilen ifadeye katılma derecelerinin belirtilmesi istenen sorulardan oluşmaktadır.

3.1.2.4.2 Verilerin Analizi

Anket yoluyla elde edilen bilgiler kodlanarak SPSS paket programına yüklenmiştir. Daha sonra bu veriler elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde yüzde (%) dağılımı, frekans dağılımı, ki-kare (χ^2) testi, ve çapraz ilişkiler kurma (çapraz tablo) gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Buradan elde edilen dökümler tablo haline getirilmiş ve daha kolay anlaşılması için de bazı ilişkiler için grafik çizilmiştir.

Verilerin analizinde; dağılımlar arasındaki farkın anlamlılık çözümlemesinde X^2 testi kullanılmıştır. Değişkenlere göre; hesaplanan frekanslar arasındaki farkın, 0.05 veya 0.10 düzeyinde anlamlı olduğunu tespit etmek için bu frekanslara ilişkin X^2 değerleri bulunmuştur.

Hesaplanan X^2 değeri ile serbestlik derecesine (s.d) göre X^2 tablo değeri (X^2_t) karşılaşıtırılmıtır. Hesaplanan X^2 değeri, X^2_t değerinden küçük ise ($X^2 < X^2_t$), frekanslar arasında anlamlı bir fark yoktur yani aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı nedeniyle alternatif hipotez (H_1) reddedilmiştir.

Hesaplanan X^2 değeri, X^2_t değerinden büyükse ($X^2 > X^2_t$), frekanslar arasında anlamlı bir fark var şeklinde yorumlanır. Yani, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu veya ilişkiler önemli bulunduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

İstatistiksel işlemlerde kullanılan işaretler ve anlamları aşağıda verilmiştir.

% : yüzde,

f : frekans,

x^2 : hesaplanan ki-kare değeri,

x^2_t : ki-kare tablo değeri: kritik değer,

s.d : serbestlik derecesi,

H_0 : farksızlık hipotezi; yokluk hipotezi: sıfır hipotezi,

H_1 : alternatif hipotez, araştırmada önerilen temel ilişki,

$p>0.05$: Yanılma payı % 5 kabul edilmiş,

$p>0.10$: Yanılma payı % 10 kabul edilmiştir.

ϕ :İlgili soruyu yanıtsız bırakan katılımcı sayısı

3.1.3 BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm altında, elde edilen veriler, yukarıda verilen sınıflandırma doğrultusunda tablolar ve grafikler halinde dökülerek yapılan istatistiksel analizler ve araştırma sırasında yapılan kişisel gözlemler ile yorumlanacaktır.

3.1.3.1 ANKETE KATILANLARIN ÖZELLİKLERİ

Katılımcı türleri, çalıştıkları kurumlar, yaş grupları, doğdukları yerleşim birimleri, baba meslekleri, babalarının öğrenim durumları, kendi öğrenim durumları, öğrenim gördükleri alanlar, yöneticilerin idari deneyimleri, ilk işe veya idareciliğe başladıkları kurum, yönetici olmayanların meslek deneyimleri, ilk çalıştıkları kurumlar ve yeni görev deneyimleri bu ana bölüm altında ele alınacaktır.

3.1.3.1.1 Statülerine Göre Katılımcıların Özellikleri

Tablo 1: Personelin Katılımcıların Statülerine Göre Dağılımı

Katılımcı Türü	Sayı	%
Üst Yönetici	8	6.00
Orta Yönetici	22	15.00
Diğer Personel	110	79.00
Toplam	140	100

Araştırmaya 8'i üst düzey, 22'si orta düzey yönetici ve 110'u ise diğer personelden olmak üzere toplam 140 kişi katılmıştır. Yönetici olmayan personel % 79.00'luk bir oranla ağırlıklı grubu oluşturmaktadır.

3.1.3.1.2 Yaş Gruplarına Göre Katılımcıların Özellikleri

Tablo 2 Katılımcıların, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	%
17- 29 Arası	32	22.86
30 - 39 Arası	72	51.07
40 - 49 Arası	32	23.21
50 ve Yukarı	4	2.86
Toplam	140	100

Katılımcıların % 22.86'sı 17-29, % 51.07'si 30-39, % 23.21'i 40-49 ve % 2.86'si ise 50 ve yukarı yaş gruplarında bulunmaktadır. 30-39 yaş grubu % 51.07 oranla en ağırlıklı yaş grubunu temsil ederken, 50 ve yukarı yaş grubu ise % 2.86'lık oranla en az yaş grubu olarak dikkati çekmektedir.

3.1.3.1.3 Öğrenim Durumlarına Göre Katılımcıların Özellikleri

Tablo 3-Katılımcıların, Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Sayı	%
İlkokul	-	-
Ortaokul	4	2.88
Lise	58	41.76
Yüksekokul	30	20.88
Fakülte	31	22.32
Yüksek Lisans	5	3.50
Doktora	12	8.64

Toplam	140	100
--------	-----	-----

Katýlýmcýlarýn bir kýsmý ortaöðrenim, çoðunluðu ise yüksek öðrenim görmüþtür. Aralarýnda ilkokul mezunu hiç kimsenin olmadýðý dikkat çekmektedir.

3.1.3.1.4 Hizmet içi Eðitim Durumlarýna Göre Katýlýmcýlarýn Özellikleri

Tablo 4-Katılımcıların, Hizmet içi Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Hizmet içi Eðitim Katýlýmcý Türü	Alanlar		Almayanlar		Toplam	
	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%
Üst Düzey Yönetici	4	50.00	4	50.00	8	100
Orta Düzey Yönetici	4	20.00	16	80.00	20	100
Diðer Personel	37	33.04	75	66.96	112	100
Toplam	45	31.91	95	68.09	140	100

$$\chi^2=3.286 \quad s.d=2 \quad \chi^2_t=5.99 \quad p<0.05$$

Katýlýmcýlarýn % 31.91'i Hizmet içi eðitim görmüþ, % 68.09'u ise Hizmet içi eðitim görmemiþtir. Yönetici olarak görevlendirilenlerin Hizmet içi eðitim gördükleri varsayılmaktadır. Ancak yapılan χ^2 testi sonucunda, Hizmet içi eðitim görmeyle yönetici olarak görev yapma arasında anlamlý bir illiðinin olmadýðý ortaya çýkmýþtır.

3.1.3.1.5 Baba Meslekleri ve Öðrenim Durumlarý

Tablo 5-Katılımcıların, Babalarının Mesleklerine Göre Dağılımı

Baba Mesleði	Sayý	%
Memur	38	28.09
Ýþçi	28	20.97
Çiftçi	24	17.98
Serbest Meslek	33	25.09
Emekli	11	7.87
Toplam	134	100

þ:6

Katýlýmcýlarýn babalarýnýn % 28.09'unun memur, % 20.97'sinin iþçi, % 17.98'inin çiftçi, % 25.09'unun serbest meslek ve % 7.87'sinin ise emekli olduðu görülmektedir. Baba

mesleğinin memur olduğu grup, % 28.09'luk bir oranla ağırlıklı grubu temsil etmektedir. Emeklilerin de belli bir kısmının memur olduğu düşünülürse, baba mesleğine, memurluğa karışık bir eğilimin ve devamı olduğu söylenebilir.

Tablo 6- Katılımcıların, Babalarının Öğrenim Durumları

Babalarının Öğrenim Durumu	Sayı	%
Okuryazar	3	2.13
İlkokul	85	60.35
Ortaokul	16	11.36
Lise	17	12.07
Üniversite	11	7.64
Diğer	8	4.25
Toplam	140	100

Katılımcıların babalarının, % 61.45'inin ilkokul, % 11.64'ünün ortaokul, % 12'sinin lise, % 7.64'ünün üniversite mezunu ve %1.82'sinin ise sadece okuryazar olduğu belirlenmiştir. İlkokul mezunları 169 kişi ve % 61.45 oranla en ağırlıklı grubu temsil etmekte, ortaokul ve lise mezunları ise yaklaşık aynı oranlarla bir denge durumu göstermektedir.

3.1.3.1.6 Yöneticilerin Yönetsel Deneyimleri

Tablo 7-Ankete Katılan Yöneticilerin, Yönetsel Deneyimlerine Göre Dağılımı

Yönetim Tecrübesi (yıl)	0-2'den az		2-4'ten az		4-6'dan az		6-10'dan az		10 +		Toplam	
Katılımcı Türü	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yönetici	1	12.5	1	12.50	1	12.5	1	12.5	4	50.00	8	100
Orta Düzey Yönetici	4	20.0	4	20.0	2	10.0	2	10.0	8	40.0	20	100
Toplam	5	27.7	5	27.7	3	16.6	3	16.6	12	66.6	28	100

Beklendiği üzere, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre daha fazla yönetsel deneyime sahip oldukları belirlenmiştir. Örneklem içerisinde yer alan toplam 28 yöneticiden 12'sinin 10 yıl ve üzerinde bir deneyime sahip olmasının halen Türk Kamu Personel Sisteminde etkili olan Kariyer Sisteminin olumlu bir yansıması olarak açıklanabilir. öyle ki; Personel Sisteminde üst düzey görevlere yükseltilme, personelin

yeterlilikleri yanında hizmet içinde geçireceđi belli sürelerle bađlanmýptýr. Bu da üst düzey yönetime ancak belli bir deneyim kazandıktan sonra yükselebileme imkanı vermektedir.

3.1.3.1.7 Yönetici Olmayanların Kariyer Deneyimleri

Tablo 8-Yönetici Olmayan Katılımcıların, Kariyer Deneyimlerine Göre Dağılımı

Meslek Tecrübesi	Sayı	%
0 - 5 Yýldan az	19	16.74
5 -10 Yýldan az	36	34.39
10 -20 Yýldan az	45	40.72
20 Yýl ve yukarısý	9	8.14
Toplam	109	100

φ:31

Yönetici olmayanların, % 16.74'ü 5 yıldan az, % 34.39'u 5-10 yıl arası, % 40.72'si 10-20 yıl arası ve % 8.14'ü 20 yıldan daha fazla bir mesleki deneyime sahiptir. 5-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olanlar kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır.

3.1.3.2 "KALİTE" KAVRAMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Tablo 9-"Kalite" Kavramının Çağrıştırdığı Özelliklerin Önem Derecesine Göre Sıralanması

Önem Sýrası	1.Sýra		2.Sýra		3.Sýra		4.Sýra		Toplam	
Özellikler	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Mükemmellik	41	32.66	28	22.58	54	43.95	1	0.81	124	100
Standartlara Uygunluk	62	47.89	51	39.08	16	12.26	1	0.77	130	100
Ýhtiyaçları Karşılama	32	26.34	45	32.51	45	36.63	5	4.53	127	100
Lüks	2	1.77	3	2.21	3	3.10	105	92.92	113	100

Katılımcıların, kalite tanımlarından esinlenerek belirtilen özellikleri önem sırasına göre belirtmeleri istenirken, kaliteden neyi anladıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

Mükemmellik anlamında kaliteyi deđerlendirmeye tabi tutan 124 katılımcı tarafından, % 43.95 oranla üçüncü sýraya, % 32.66 oranla birinci sýraya ve % 22.58 oranla ikinci sýraya konulmuştur.

Standartlara uygunluk anlamýnda kalite; deđerlendirmeye tabi tutan 130 katýlýmcý tarafýndan, % 47.89 oranla birinci sýraya, % 39.08 oranla ikinci sýraya konulmuştur.

Ýhtiyaçlarý karþýlama anlamýnda kalite; deđerlendirmeye tabi tutan 127 katýlýmcý tarafýndan, % 36.63 oranla üçüncü sýraya, % 32.51 oranla ikinci sýraya ve % 26.34 oranla birinci sýraya konulmuştur.

Lüks anlamýndaki kaliteyi ise, deđerlendirmeye tabi tutan 113 katýlýmcý tarafýndan, % 92.92 oranla en son sýrada yer verilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, kalitenin birinci derecede standartlara uygunluk ve en asgari seviyede ise lüks beklende algýlandığı anlaşılmaktadır. Buradan da katýlýmcýların büyük çoğunlukla kalite konusunda bilinçli oldukları ve bunun da bağlanacak TKY uygulamasını destekleyecek olumlu bir durum olduğu söylenebilir.

3.1.3.3 YÖNETSEL KATILIMA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

TKY’ de iç müşterielerin (personelin) ve dış müşterielerin (vatandaşların) katýlýmý ve etkisi yani toplam katýlýmý öngörülür. Kurumda personelin ve vatandaşların katýlým düzey ve etkileri deđipik faktörler dikkate alınarak deđerlendirilecektir.

3.1.3.3.1 Personelin Katýlým Düzeyi

Ayrıca personelin kurumdaki katýlým düzey ve etkileri ile ilgili düşünceleri; katýlýmcý türleri, öğrenim durumları, öğrenim gördükleri alanlar, Hizmet içi eğitim durumları, yapıları, dođdukları yerleşim birimleri ve babalarının öğrenim durumları gibi deđipkenlere göre deđerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Personelin yönetim kararlarına katýlým ve etkisinin yeterli olup olmadığına ilişkin soruya, katýlýmcýların yaklaşık % 44’ü tamamen yetersiz, % 32’si kısmen yeterli, % 19’u orta düzeyde yeterli ve % 7’si ise büyük ölçüde yeterli olduğu cevabını vermişlerdir. TKY’nin öngördüğü toplam katýlým açısından sağlıklı kurumları avantajlı bir durum arz etmektedir. Etkin bir yönetim ve örgüt için, tüm personelin katýlýmının sağlanmasıyla işlerini içselleştirmeleri, benimsemeleri büyük önem taşıyor.

3.1.3.3.1.1 Katýlýmcý Türlerine Göre Katýlým Düzeyi

Tablo 10-Katılımcıların, Kurum Çalışanlarının Yönetim Kararlarına Katılım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Katýlým Düzeyi	Hiç		Kısmen		Orta Düzey		Oldukça		Toplam	
Katýlýmcý Türü	Say	%	Say	%	Say	%	Say	%	Say	%

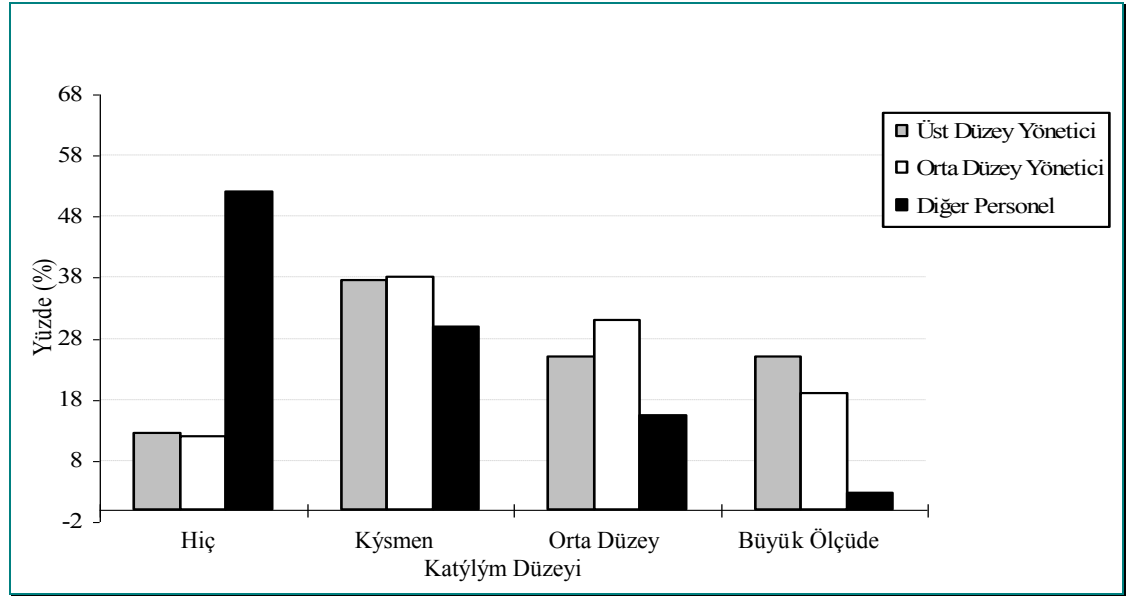
	ý		ý		ý		ý		ý	
Üst Düzey Yön.	1	12.5	3	37.5	2	25.0	2	25.0	8	100
Orta Düzey Yön.	3	11.9	8	38.1	7	30.9	4	19.0	22	100
Diğer Personel	57	52.0	33	29.8	17	15.3	3	2.7	110	100
Toplam	61	43.7	44	31.5	26	18.2	9	6.4	140	100

$$\chi^2=46.476 \quad s.d=6 \quad \chi^2_t=12.59 \quad p>0.05$$

Üst yönetimden alt kademe personele doğru inildikçe personelin katılıym düzeyinin yetersiz olduđuna ilipkin görüpler artmaktadır. Örneđin üst düzey yöneticilerin % 25'i katılıym düzeyinin büyük ölçüde yeterli olduđunu belirtirken alt kademe personelin ise ancak % 2.71'i katılıym düzeyini büyük ölçüde yeterli bulmaktadır. Diğer yönden, üst düzey yöneticilerin % 12.5'i katılıym düzeyini yetersiz bulurken, alt kademe personelin % 52.04'ü katılıym düzeyini yetersiz bulmaktadır. Buradan da personel yönetiminde uygun ip-uygun personel dengesinin kurulamadýđý; personelin kendilerini katılıym açýsýndan yeterli gördüđü ve/fakat yöneticilerin ise halihazýrdaki katılıym düzeyini yeterli görerek kendilerindeki birtakým yetkileri devretme noktasýnda cimri davranmalarý ve personel yönetiminin temel gereklerinden birisi olan ipin gerekleri ile personelin yeterlilikleri arasýnda uygun bilepimin sađlanamadýđýndan hareketle söylenebilir. Grafik II' de bu durum daha açýk olarak görölmektedir.

Yapýlan χ^2 testi sonucunda da, % 95 güven seviyesinde, katılıymcý türleri ile katılıym düzeyini deđerlendirmeleri arasýnda yukarıda açýklanan bu ilipki anlamlý ve önemli bulunmuştur.

Grafik 1-Katılımcı Türlerine Göre, Personelin Yönetime Katılım Düzeyi



3.1.3.3.1.2 Öğrenim Durumlarına Göre Katılımlı Düzeyi

Tablo 11-Katılımcıların, Öğrenim Durumlarına Göre, Kurum Çalışanlarının Yönetim Kararlarına Katılım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Katılımlı Düzeyi	Hiç		Kısmen		Orta		Oldukça		Toplam	
Öğrenim Durumu	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İlkokul	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ortaokul	1	33.33	2	55.56	1	11.11	-	-	4	100
Lise	25	45.61	16	28.07	13	23.68	2	2.63	56	100
Yüksekokul	13	42.62	10	31.15	4	16.39	3	9.84	30	100
Fakülte	18	42.68	15	35.37	5	12.20	4	9.76	42	100
Yüksek Lisans	2	40.00	2	20.00	2	30.00	1	10.00	7	100
Doktora	1	100	-	-	-	-	-	-	1	100
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	60	43.68	45	31.41	25	18.41	10	6.50	140	100

$$\chi^2 = 14.922 \quad s.d = 15 \quad \chi^2_{t=25.00} \quad p < 0.05$$

Personelin katılımlı düzeyi değerlendirmelerinde, öğrenim durumlarının pek etkili olmadığı gözlemlenmiştir. Orta-öğrenim ve yüksek-öğrenim olarak iki grupta toplanıldığında da yine durum değişmemektedir. Örneğin, orta-öğrenim görenlerin % 42.2'si katılımlı düzeyinin yetersiz olduğunu belirtirken yüksek öğrenim görenlerin de buna benzer bir oranla, % 42.85 ile katılımlı düzeyinin yetersiz olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Yapılan χ^2 testi sonucunda, öğrenim durumu ile katılımlı düzeyinin değerlendirilmesi arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır. Öğrenim seviyesi yükseldikçe kişilerin katılımlı isteklerinin artacağı yönündeki hipotezimiz reddedilmiştir.

3.1.3.3.1.3 Hizmet İçi Eğitim Durumlarına Göre Katılımlı Düzeyi

Tablo 12-Katılımcıların, Hizmet içi Eğitim Alıp Almadıklarına Göre, Kurum Çalışanlarının Yönetim Kararlarına Katılım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Katılımlı Düzeyi	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
Hizmet içi Eğitim	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Alanlar	18	38.89	19	40.00	7	15.56	3	5.56	47	100
Almayanlar	43	46.03	26	27.51	19	19.58	5	6.88	93	100
Toplam	61	43.73	45	31.54	26	18.28	8	6.45	140	100

$$\chi^2 = 14.922 \quad s.d = 15 \quad \chi^2_{t=25.00} \quad p < 0.05$$

Hizmet içi eğitim alanların katılımlı yönünde daha çok istekli olacakları varsayılmaktadır. Ancak Tabloda görüldüğü gibi, Hizmet içi eğitim almayanlar Hizmet içi

eğitim alanlara göre daha fazla kat ly m düzeyinin yetersiz olduğu yönünde görüp bildirmektedir.

Hizmet içi eğitim programlarının kat ly m üzerine eğitim vermeme ihtimalinden hareketle; eksik olduğunu, kişilerin i lerini benimsemelerinde fayda sağlamad ğ n  veya statükoyu kabule yönlendirmesi nedeniyle kurum kararlarına kat ly m yönünde taleplerinin olmad ğ n  söylemek mümkündür. Yapılan χ^2 testi sonucunda, Hizmet içi eğitim alanlarla almayanlar arasında kat ly m düzeyinin değerlendirilmesi noktasında anlamlı bir ilişki olmadığı g r lm pt r.

3.1.3.3.1.4 Ya  Gruplarına Göre Kat ly m Düzeyi

Tablo 13-Katılımcıların, Yaş Gruplarına Göre, Kurum  alışanlarının Yönetim Kararlarına Katılım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Kat�ly�m Düzeyi	Hiç		K�ysmen		Orta Düzeyde		Büyük �l��de		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
17 - 29 Arası	13	42.19	10	29.69	8	21.87	2	6.25	33	100
30 - 39 Arası	34	47.86	22	30.71	10	16.43	4	5.00	70	100
40 - 49 Arası	12	36.92	12	36.92	7	18.46	2	7.69	33	100
50 ve Yukar�s�	1	25.00	1	25.00	1	25.00	1	25.00	4	100
Toplam	60	43.32	45	31.77	26	18.41	9	6.50	140	100

$$\chi^2 = 8.464 \quad s.d = 9 \quad \chi^2 t = 16.92 \quad p < 0.05$$

Gençlerin yaşlılara göre daha çok kat ly m talebinde bulunacaklar , daha iyi eğitim almaları, daha dinamik bir yapıya ve idealist bir dünya g r p ne sahip olmaları nedeniyle varsayılmaktadır. Yaşlıların zamanla kurumdaki norm ve değerler sistemini benimseyecekleri düşünülmektedir.

Yapılan χ^2 testi sonucunda ya  gruplar  ile kat ly m düzeyinin değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmam p ve istatistiksel olarak hipotezimiz doğrulanmam pt r. Ancak, orta ya  grubunun % 47.86 l k bir oranla kat ly m düzeyini yeterli bulmayan en ağ rl kl  ya  grubunu oluşturdukları görülmektedir. Yinede, belli düzeylerde 50... ya  grubunun personelin kat ly m n n yeterli ve etkili olduğu yönünde görüp bildirmesinden hareketle; yaşlıların kat ly m yönünde pek bir beklentilerinin olmadığı ve belli ölçüde varsay m m z n doğruland ğ  söylenebilir. Ayrıca  u da unutulmamalıdır ki kuruma yeni gelen veya az deneyimli olan genç personelin enformel ilişkiler, üst bask s  ve politik baskılar gibi çekincelerle kurumda, kat ly m n yeterli ve etkili olmadığı yönünde görüp bildirememesi mümkündür.

3.1.3.3.1.5 Dođduklarý Yerleşim Birimlerine Göre Katýlým Düzeyi

Tablo 14-Katılımcıların, Dođduklarý Yerleşim Birimlerine Göre, Kurum Çalışanlarının Yönetim Kararlarına Katılım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Katýlým Düzeyi Yerleşim Birimi	Hiç		Kýsmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%
Köy	21	38.68	18	33.02	10	19.81	4	8.49	53	100
Belde	2	30.77	3	46.15	1	15.38	1	7.69	7	100
Ýlçe	9	39.53	6	30.23	5	23.26	1	6.98	21	100
Ýl	7	46.67	4	23.33	3	20.00	2	10.00	16	100
Büyükşehir	22	54.22	15	31.33	5	12.05	1	2.41	43	100
Toplam	61	44.00	46	31.64	24	17.82	9	6.55	140	100

$$\chi^2 = 11.016 \quad s.d=12 \quad \chi^2 t=21.03 \quad p<0.05$$

Küçük yerleşim birimlerinden gelenlerin geleneksel büyük aile yapýsýnýn izlerini üzerlerinde taşıyacakları ve bu nedenle de katýlým konusunu pek sorun etmeyecekleri varsayılmýştýr. Tablo 15'de de görüldüğü gibi; yüzdelere bakıldığında küçük yerleşim biriminden büyük yerleşim birimlerine doğru katýlým noktasında taleplerin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Varsayýmımız bir ölçüde doğrulanmaktadır. Ancak yapılan χ^2 testi sonucunda, yerleşim birimi ile katýlým düzeyinin değerlendirilmesi arasındaki ilişki, istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır.

3.1.3.3.1.6 Babalarının Öğrenim Durumlarına Göre Katýlým Düzeyi

Tablo 15-Katılımcıların, Babalarının Öğrenim Durumlarına Göre, Kurum Çalışanlarının Yönetim Kararlarına Katılım ve Etkisinin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

Katýlým Düzeyi Babalarının Öğrenim Durumu	Hiç		Kýsmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%
İlkokul	33	38.92	26	31.74	18	20.96	8	8.38	85	100
Ortaokul	10	64.52	2	16.13	1	9.68	1	9.68	14	100
Lise	7	42.42	6	33.33	4	24.24	-	-	17	100
Üniversite	6	57.14	4	33.33	1	9.52	-	-	11	100
Diğer	3	40.00	3	46.67	1	13.33	-	-	7	100
Toplam	59	44.12	41	30.88	25	18.38	9	6.62	134	100

$$\chi^2=20.515 \quad s.d=15 \quad \chi^2 t=25.00 \quad p<0.05$$

Eđitilmiş babanın, aile içinde ve çocukların sosyalleşme sürecinde baskıcı bir tutum yerine katýlýma daha fazla önem verecekleri ve dolayısıyla çocuklarının da katýlým konusunda daha fazla talepte bulunacakları varsayılmýştýr.

Katýlýmcý sayýlary da dikkate alýnarak yýzdelar deđerlendirildiđinde, babalarynýn öđrenim durumlary, kípilerin katýlýmla ilgili dübüncelerini büýük ölçüde etkilediđi görülmekte ve varsayýmymyz dođrulanmaktadyr. Ancak istatistiksel açýdan aralaryndaki ilipki önemli bulunmamýptýr.

3.1.3.3.2 Halkýn Katýlým Düzeyi

Tablo 16-Katılımcıların, Hizmet Verilen Vatandaşların Kurum Politikalarının Oluşumunda Etkili Olup Olmadıklarına İlişkin Görüşleri

Vatandaşın Etkisi Katýlýmcý Türü	Hiç		Çok Az		Tamamen		Toplam	
	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%
Üst Düzey Yön.	-	-	5	56.25	4	43.75	9	100
Orta Düzey Yön.	4	21.95	13	60.98	4	17.07	21	100
Diğer Personel	32	29.81	53	50.00	22	20.19	107	100
Toplam	36	26.79	71	52.08	30	21.13	137	100

$$\chi^2=10.480 \quad s.d = 4 \quad \chi^2_t=9.49 \quad p>0.05 \quad \phi:3$$

TKY’de kurum politikalarını oluşıumundaki en önemli belirleyici hedef kitle müþteridir (vatandaş). Katýlýmcýlardan, hizmet verilen vatandaşların kurum politikalarını oluşıumunda etkililiđi ile ilgili görüþ belirtmeleri istenirken kurumun ne derece müþteri odaklý olup olmadýđýnýn ölçülmesi amaçlanmýptýr.

Hizmet verilen vatandaşların kurum politikalarını oluşıumunda ne kadar etkili olduklarına ilipkin soruya; katýlýmcýlar, % 26.79 oranla hiç, % 52.08 oranla çok az ve % 21.13 oranla tamamen onların etkisinde olduđuna dair cevap vermiþtir. Halkýn politikaların oluşıumunda düþük bir düzeyde etkiye sahip olduđu gözlenmektedir. Üst düzey yöneticilerin % 43.75’i kurumun tamamen vatandaşın istekleri dođrultusunda politika oluþturduđunu belirtmektedir. Buna karþýn orta düzey yöneticilerden diđer personele dođru artan bir oranda vatandaşın kurum politikalarını etkililiđinin az olduđu belirtilmektedir.

Her ne kadar yöneticilerin, halkýn katýlýmını ve etkisinin olduđu örgütün iyi bir örgüt olarak deđerlendirileceđi dübüncesinden hareket ederek kurumyla ilgili iyi bir

izlenim vermek amacıyla dahi bu þekilde yanýt vermesi, TKY'nin benimsenmesi açýsýndan ve dolayýsýyla uygulamaya geipte kolaylýk sađlayacađýnýn bir göstergesi olarak olumlu bir iparet olarak deđerlendirilebilir

Vatandaþýn etkisinin az olduđunu söyleyen diđer personelin de anket esnasýnda edinilen izlenime göre kurumun mutlaka beklenen ve istenenlere göre politika üretmesi ve halkýn etkisinin daha çok olmasý gerektiđi görüþüne sahip olduklarý görülmüþtür. Bu þekilde bir düþünce yapýsýna sahip olunmasýnýn TKY'nin müþteri odaklý ilkesini kabule yatkýnlýđýný göstermesi açýsýndan önemlidir. Bu da TKY'nin müþteri-odaklýlık ilkesinin üst yönetimin öncülüđünde, benimsenmesi açýsýndan, bir kolaylýk sađlayacađý için olumlu bir husus olarak deđerlendirilmelidir.

Katýlýmcý türlerine göre, vatandaþýn etki düzeyinin deđerlendirilmesinde; üst düzey yöneticiler, alt kademe personele göre vatandaþýn, kurum politikalarýnýn oluþumunda daha çok etkili olduđunu belirtmiþlerdir. Yapýlan χ^2 testi sonucunda, % 95 güven seviyesinde, katýlýmcý türleri ile vatandaþýn etki düzeyini deđerlendirmeleri arasýndaki iliþki anlamlý ve önemli bulunmuþ; üst yönetimin topluma karþý daha duyarlý olacađý varsayýmýmýz dođrulanmýþtır.

3.1.3.4 İNSİYATİF KULLANMA

Özel sektör örgütlerinde de, üstlerin astlara çok fazla takdir hakký vermedikleri bilinmektedir. Fakat bu uygulamanýn kamu sektöründe daha yaygýn olduđu, yani tüm yetkileri kendinde toplama ve aranýlan kiþi olma hastalýđý nedeniyle üstlerin astlara çok az inisiyatif tanýdýđý ileri sürülmektedir.

Araþtırmaya katýlanların % 45.88'i personele kýsmen inisiyatif verildiđini, % 22.22'si ise kendilerine hiç inisiyatif tanýnmadýđýný belirtmiþlerdir. Bu da yukarıda anýlan savý dođrulamaktadır.

Bu baþlýk altýnda; katýlýmcý türlerine, yöneticilerin yönetsel deneyimlerine ve yetki devrinin yapýlýp yapýlmadýđýna göre inisiyatif kullanýmý deđerlendirilecektir.

3.1.3.4.1 Katýlýmcý Türlerine Göre İnsiyatif Kullanýmý

Tablo 17-Katılımcıların, Kurum Çalışanlarının Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşleri

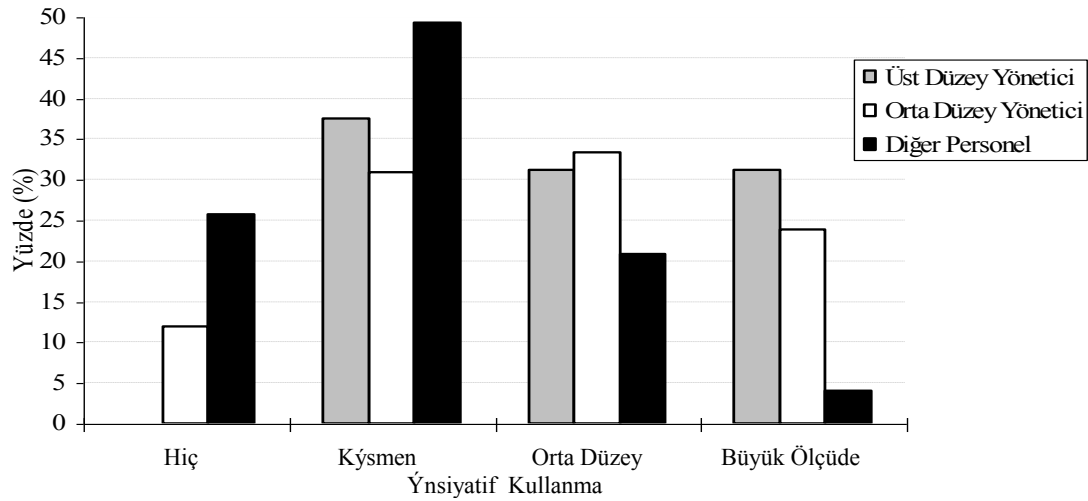
İnsiyatif Kullanma Katılımcı Türü	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	-	-	3	42,8	2	28,57	2	28,57	7	100
Orta Düzey Yön.	3	14,3	6	28,5	7	33,33	5	23,81	21	100
Diğer Personel	29	25,7	56	49,3	23	20,81	4	4,07	112	100
Toplam	32	22,2	65	45,8	32	23,30	11	8,60	140	100

$$\chi^2=38.628 \quad s.d=6 \quad \chi^2_{t=12.59} \quad p>0.05$$

Yöneticiler alt kademedeki personele insiyatif verdiklerini ifade ederlerken, alt kademedekiler ise kendilerine çok az insiyatif tanıdığını belirtmektedirler. Yapılan χ^2 testi sonucunda da, katılımcı türleri ile insiyatif kullanımı üzerine görüşleri arasındaki ilişki, % 95 güven seviyesinde önemli ve anlamlı bulunmuştur.

TKY, takım çalışmasını, yaratıcılığı ve sorun çözme teşvik eder. Bunların yerine getirilebilmesi için de personelin insiyatif kullanabilmesi önem taşır.

Grafik 2-Katılımcı Türlerine Göre, Personelin İnsiyatif Kullanım Düzeyi



3.1.3.4.2 Yöneticilerin Yönetimsel Tecrübelerine Göre İnsiyatif Kullanımı

Tablo 18-Yöneticilerin, İdari Tecrübelerine Göre, Kurum Çalışanlarının Görevlerini Yerine Getirirken Ne Ölçüde İnsiyatif Kullanabildiklerine İlişkin Görüşleri

İnsiyatif Kullanma İdari Tecrübesi	Hiç	Kısmen	Orta Düzeyde	Büyük Ölçüde	Toplam
0 - 2 Yıl'dan az	-	20.00	80.00	-	100
2 - 4 Yıl'dan az	-	25.00	25.00	50.00	100
4 - 6 Yıl'dan az	-	75.00	-	25.00	100
6 - 10 Yıl'dan az	20.00	40.00	40.00	-	100
10 Yıl ve yukarı	10.00	37.04	22.22	31.63	100
Toplam	7.02	33.33	33.33	26.32	100

$$\chi^2=20.351 \quad s.d=12 \quad \chi^2_t=21.03 \quad p<0.05$$

Yöneticilerin, yönetsel deneyimlerine göre, personele daha fazla insiyatif verecekleri varsayılmaktadır. Ancak yapılan χ^2 testinde, yönetsel deneyim ile insiyatif kullanım düzeyinin değerlendirilmesi arasındaki ilişki önemli görülmemiştir.

Bu durum aynı zamanda yöneticilerin, personelin insiyatif kullanamadığına dikkat çekmeleri açısından önemlidir. Alt kademedekilerin, yöneticilerin kendilerine insiyatif vermediklerini belirtirken, yöneticilerin ise personelin insiyatif kullanamadığını belirtmesi bu sorunun iki taraftan da kaynaklandığını göstermektedir.

3.1.3.4.3 Yetki Devri

Tablo 19-Katılımcıların, Üstten Alt Kademelere Yeterli ve Gerekli Yetki Devrinin Yapıldığına İlişkin Katılma Derecelerinin Katılımcı Türlerine Göre Dağılımı

Katılma Derecesi Katılımcı Türü	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Oldukça		Tamamen		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	1	10.00	2	20.00	3	30.00	2	20.00	2	20.00	10	100
Orta Düzey Yön.	5	26.31	3	15.78	4	21.02	3	15.78	4	21.02	19	100
Diğer Personel	35	32.24	21	19.63	26	24.77	9	8.41	16	14.95	107	100
Toplam	41	30.22	26	19.03	33	24.63	14	10.45	22	15.67	136	100

φ:4

İnsiyatif kullanımını daha somut bir düzeye indirgeyerek; katılımcıların üstlerin alt kademedekilere gerekli ve yeterli yetki devrini yapıp yapmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ancak Tablo 20'den de anlaşıldığı üzere, yine aynı şekilde üstler astlara

yetki devri yapıtlarını ifade ederlerken, astlar ise kendilerine yeterli ve gerekli yetki devrinin yapılmadıđını belirtmiplerdir. Yöneticiler, yetki devredilmemesinin örgütsel yeterlilik açýsýndan bir eksiklik olarak deđerlendirilebileceđini düþünmeleri, onları yetki devrinin yeterli olduđu þeklinde cevap vermeye yönlendirmiştir.

3.1.3.5 İŞBİRLİĞİ

Tablo 20-Katılımcıların, Yöneticiler Tarafından İşbirliğinin veya Rekabetin Ne Ölçüde Teşvik Edildiğine İlişkin Görüşleri

Teşvik Konusu	İşbirliği		Rekabet		Ykisi Birden		Hiçbiri		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	6	75.00	1	12.50	1	12.50	-	-	8	100
Orta Düzey Yön.	20	90.9	-	-	1	4.54	1	4.54	22	100
Diğer Personel	78	78.00	14	14.00	1	1.00	7	7.00	100	100
Toplam	104	81.25	15	11.33	3	1.56	8	5.86	130	100

$$\chi^2=12.052 \quad s.d=6 \quad \chi^2_t=10.64 \quad p>0.10 \quad \phi:10$$

TKY, Batý Yönetim Anlayışındaki personel arasında rekabetin teşvik edilmesi yerine, personelin arasında işbirliğinin teşvik edilmesini öngörür. Kamu yönetiminde işbirliğinin mi yoksa rekabetin mi ađırlıklý olarak teşvik edildiğini ortaya koymak amacıyla katılımcý türlerine göre konu değerlendirilmiştir.

Katılımcýların % 82.25'i yöneticiler tarafından işbirliğinin, % 11.33'ü ise rekabetin teşvik edildiğini belirtmiplerdir. Herbir bireyin ayrı ayrı çabalarının bütünleştirildiği takım çalışmasının bireysel çabalardan daha yaratıcı ve verimli olacağı muhakkaktır. Tüm örgüt çalışanlarının toplam katılımlının sağlanabilmesi açýsýndan işbirliğinin personel arasında yaygınlaştırılması çok önemlidir. Bu bağlamda, TKY uygulaması için Üniversite hastanelerinin oldukça avantajlı bir duruma sahip oldukları görülmektedir.

Ayrıca, katılımcý türleri ile işbirliği ve rekabetin üzerine düşünceleri arasında belli bir farklılığın olduğu görülmüş ve bu ilişki, yapılan χ^2 testi ile de, % 90 güven seviyesinde, anlamlı bulunmuştur.

3.1.3.6 DEĞERLEME VE ÖDÜLLENDİRME

TKY'de çalışanlar, örgütün genel amaçlarına yapmış oldukları katkılara göre değerlendirilir ve başarılarına göre de ödüllendirilir. Ancak kişilerin inisiyatif kullanmasının

engellememesi için küçük çaplı başarısızlık durumlarında hemen cezalandırma yoluna gidilmez. Bu bağlamda Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde hakim olan değerlendirme ve ödüllendirme anlayışı deşipik faktörlere göre ele alınmıştır.

3.1.3.6.1 Personel Değerlendirmede Dikkate Alınan Faktörler

Kurumda hakim olan değerlendirme sisteminin tespit edilebilmesi amacıyla katılımcılara, yöneticilerin personeli değerlendirirken dikkate aldıkları faktörleri önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir.

Verilen cevaplarda genel olarak, katılımcıların % 33 ile çalışkanlığı ve % 34 ile siyasi görüşü birinci sıraya; % 33 ile verimliliği ve % 20 ile insan ilişkileri-çevresiyle uyumu ikinci sıraya; % 21'er oranlarla insan ilişkileri-çevresiyle uyumu ve görevini zamanında yapmayı üçüncü sıraya; % 24 ile yaratıcılığı, % 23 ile görevini zamanında yapmayı ve % 21 ile insan ilişkileri-çevresiyle uyumu dördüncü sıraya; % 26 ile yaratıcılığı ve % 23 ile görevini zamanında yapmayı beşinci sıraya; % 54 ile dini-siyasi görüşü ve % 23 ile yaratıcılığı altıncı sıraya koydukları görülmektedir.

Yöneticilerin; çalışkanlık, verimlilik, insan ilişkileri-çevresiyle uyumu görevini zamanında yapma gibi faktörlere ilk sıralarda yer vermeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde etken olan unsurlar olması nedeniyle, kurum için olumlu bir durumdur. Özellikle yöneticiler, verimlilik ve insan ilişkileri gibi konuları ön planda tuttuklarını belirtmektedirler.

Sahip olunan düşünce faktörü hariç, katılımcı türleri ile faktörlere önem sırasına koymaları arasında önemli bir ilişki yoktur. Katılımcılar arasındaki bu denli aykırı iki görüşün yer bulması kurumda bazı önyargıların veya yanlış uygulamaların olduğunu ve bunlardan da rahatsız olduğunu göstermesi açısından önem taşır.

Tablo 21 - Yöneticilerin Personeli Değerlendirirken Dikkate Aldığı Faktörler

Önem Sırası Faktörler	1.Sıra %	2.Sıra %	3.Sıra %	4.Sıra %	5.Sıra %	6.Sıra %	Genel Toplam %
Çalışkanlık	34.44	19.92	24.48	10.79	8.30	2.07	100
Verimlilik	31.25	18.75	18.75	25.00	-	6.25	100
İlişkileri ve Uyumu	-	21.43	7.14	42.86	28.57	-	100
Yaratıcılık	6.25	6.25	37.50	6.25	43.75	-	100
Görevini Zamanında Yapma	14.17	17.08	21.25	22.92	22.50	2.08	100
Görüşü	34.20	4.33	1.30	2.60	3.90	53.68	100

Yalnız bu olumsuz unsurdan hareketle, personelin değerlendirilmesinde etkili olan diğer olumlu yön ve unsurlar göz ardı edilmemelidir.

3.1.3.6.2 Başarıya Göre Ödüllendirme

Tablo 22-Katılımcıların, Kurum Çalışanlarının Başarılarına Uygun Olarak Ödüllendirilip Ödüllendirilmediğine İlişkin Görüşleri

Ödüllendirme	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yönetici	-	-	5	62.5	2	25.00	1	12.5	8	100
Orta Düzey Yönetici	7	35.71	9	40.48	3	14.29	2	9.52	21	100
Diğer Personel	62	55.86	36	32.43	10	9.46	3	2.25	111	100
Toplam	69	50.00	50	35.71	15	10.71	6	3.57	140	100

$$\chi^2=22.548 \quad s.d=6 \quad \chi^2_{t=12.59} \quad p>0.05$$

Katılımcıların önemli bir kısmı% 35.71'i çalışanların başarılarına göre kısmen ödüllendirildiklerini, % 50'si ise başarılarına göre ödüllendirilmediklerini ifade etmişlerdir. Zaten kamu sektöründe başarıya göre değerlendirme ve ödüllendirme sistemi yapısal anlamda yoktur. Ancak bu anlayış bir kabul olarak varolduğu gibi giderek yaygınlaşmaktadır.

Öte yandan araştırma esnasında birçok katılımcı başarıya göre ödüllendirmenin yapılmasını ne derece istediklerini “dünden razıyız” gibi sözlerle belirtmişlerdir. Başarıya göre değerlendirme ve ödüllendirme; personelin katılımcı, motivasyonu ve işini içselleştirmesi açısından büyük önem taşımakta ve TKY'nin uygulanabilmesi için olması gerekenler arasında sayılmaktadır.

Yapılan χ^2 testi sonucunda, % 95 güven seviyesinde, katılımcı türleri ile çalışanların başarılarına uygun olarak ödüllendirilip ödüllendirilmediğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda yöneticilerin personeli başarılarına göre ödüllendirdikleri doğrultusunda cevap verecekleri varsayımımız doğrulanmıştır.

3.1.3.7 İLETİŞİM

Örgütün amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşması ancak bilgi akışının, iletişimin sağlıklı bir yapıya sahip olmasıyla mümkündür. Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde iletişim sisteminin mevcut durumunu ortaya koyabilmek için konu, kurum-içi iletişim, kurum-dışı iletişim ve yönetici-personel ilişkileri bağlamında üç ana grupta toplanmıştır.

3.1.3.7.1 Kurum-içi İletişim

Tablo 23-Katılımcıların, Kurumda Ast-Üst Arasındaki ve Birimlerin Kendi Aralarındaki İletişimin Nasıl Olduğuna İlişkin Görüşleri

İletişim Katılımcı Türü	Sürekli Ve Hızlı		Kopuk Ve Yavaş		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yönetici	5	62.50	3	37.50	8	100
Orta Düzey Yönetici	12	63.16	7	36.84	19	100
Diğer Personel	54	50.23	53	49.77	107	100
Toplam	71	53.18	63	46.82	134	100

Ş: 6

Kurum içindeki iletişimi belirlemek amacıyla katılımcıların, kurumda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişimin nasıl olduğuna ilişkin görüşlerini; sürekli-hızlı ve kopuk-yavaş şeklinde belirtmeleri istenmiştir.

Katılımcıların % 53.18'i iletişimin sürekli-hızlı, % 46.82'si ise kopuk-yavaş olduğu şeklinde cevap bildirmişlerdir. Ancak üst düzey yöneticilerden, alt kademedeki personele doğru, iletişimin sürekli-hızlı olmasından, kopuk-yavaş olmasına doğru bir artan bir orana cevap verdikleri görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin % 68.75'i iletişimin sürekli-hızlı olduğunu belirtirken, alt kademedeki personel ise % 50.23 oranla iletişimin sürekli hızlı olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Verilen cevaplara genel olarak bakıldığında iletişimin olumlu ve/veya olumsuzluğu yönünde yaklaşık eşit oranlarda görüş belirtilmesi; kurumdaki iletişimin ne çok iyi ne de çok kötü, yani orta düzeyde olduğu izlenimi vermektedir. Bu açıdan bakıldığında TKY uygulaması için problemleri bir durumun olduğu söylenemez.

3.1.3.7.2 Kurum-dýþý Ýletipim

Tablo 24-Katılımcıların, Hizmet Verdikleri Vatandaşlar ile İlişkilerinin Nasıl Olduğuna İlişkin Görüşleri

Halkla Ýlişkiler Katılımcı Türü	Resmi		Samimi		Yüzeysel		Kaba		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	2	25.00	5	62.50	1	12.50	-	-	8	100
Orta Düzey Yön.	10	48.78	8	36.59	3	14.63	-	-	21	100
Diğer Personel	59	54.13	35	32.11	14	12.84	1	0.92	109	100
Toplam	71	51.64	48	34.55	18	13.09	1	0.73	138	100

φ:2

Katılımcılar, vatandaşlar ile ilişkilerini, % 51.64 oranla resmi, % 34.55 oran ile samimi ve % 13.09 oranla ise yüzeysel olarak belirtmişlerdir. Yöneticilerin alt kademe personele göre vatandaşlarla daha içten ve samimi ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Alt kademe personelin % 54.13 oranla ilişkilerinin resmi ve % 13 oranla ise yüzeysel olduğunu ifade etmeleri, personelin kurallarla belirtilen ilişkilerin ötesine geçemediklerini göstermektedir. Kamu sektöründe memurların insiyatif kullanmamaları ve ilişkileri mevzuatla sınırlamaları, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer yandan çalışanların, vatandaşlar ile resmi ve yüzeysel ilişkiler içinde olmaları, ilişkilerin tam anlamıyla, ilişkilerini severek ve benimseyerek yapmadıklarına yönelik bir iparet olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların, vatandaşlar ile ilişkilerinde hiç kaba davranmadıklarını belirtmeleri; her ne kadar karşı tarafın fikri bilinmese de, olumlu bir durumdur.

Üst düzey yöneticilerin, % 62.50 oranla vatandaşlar ile samimi ilişkiler içinde olmaları, tüm örgütü TKY' ne taşıyacak ve dolayısıyla TKY uygulaması için müpteriye (vatandaşı) duyarlılık açısından iyi bir başlangıç noktası olarak görülebilir.

3.1.3.7.3 Yönetici-Personel İlişkileri

Tablo 25-Katılımcıların, Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarıyla Ne Ölçüde İlgilendiğine İlişkin Görüşleri

İlgilenme Derecesi	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
Katılımcı Türü	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	-	-	-	-	3	37.50	5	62.50	8	100
Orta Düzey Yön.	-	-	2	9.52	5	23.81	14	66.67	21	100
Diğer Personel	25	22.42	50	45.29	23	20.63	13	11.66	111	100
Toplam	25	18.15	52	37.01	31	22.06	32	22.78	140	100

$$\chi^2=91.781 \quad s.d=6 \quad \chi^2_{t=12.59} \quad p>0.05$$

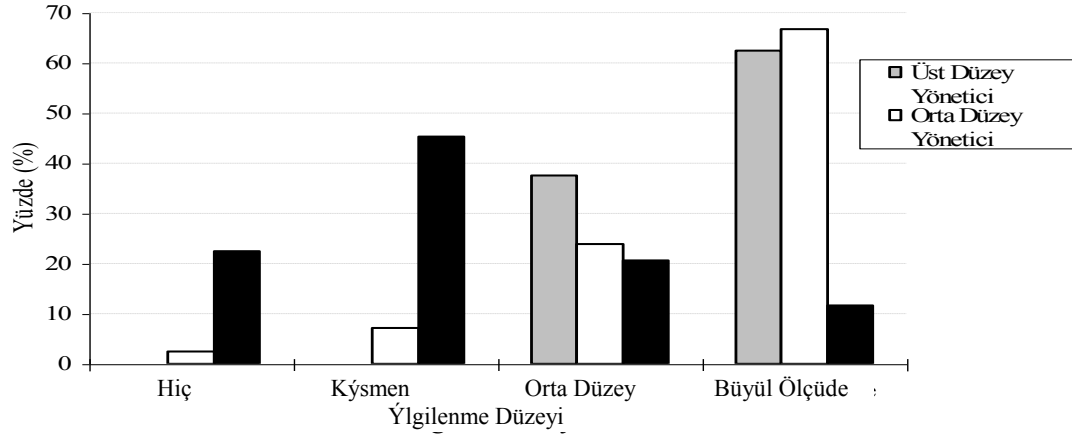
Yönetici-personel ilişkilerini belirlemede, personelin kendi sorunlarıyla ilgilenen yöneticileri benimsedikleri görüşü temel kriter olarak kabul edilmiştir.

Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ne ölçüde ilgilendiklerine ilişkin görüşlerini, katılımcılar % 18.15 ile hiç, % 37.01 ile kısmen, % 22.06 ile orta düzeyde ve % 22.78 ile ise büyük ölçüde diyerek açıklamışlardır.

Üst düzey yöneticilerden alt kademe personele doğru yöneticilerin, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme derecelerinin azaldığı görülmektedir. Yapılan χ^2 testi sonucunda, % 95 güven seviyesinde katılımcı türleri ile yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenme düzeyleri üzerine düşünceleri arasındaki ilişki önemli ve anlamlı bulunmuştur. Üst düzey yöneticiler % 62.50 ve orta düzey yöneticiler % 66.67 oranla çalışanların sorunlarıyla ilgilendiklerini belirtirken diğer personel ise, yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla % 22.42 oranla hiç ilgilenmedikleri ve % 45.29 oranla kısmen ilgilendikleri şeklinde görüş beyan etmişlerdir.

Yöneticilerin çalışanların problemleriyle ilgilenmeleri, onlarla kaynaklarının sağlayacaktır. Bu da, personelin toplam katılımlarını, işte iç huzuru ve güven ortamını sağlayacağından örgütün bir bütün olarak amaçlarına ulaşmasını destekleyen bir faktör olacaktır.

Grafik 3-Katılımcı Türlerine Göre,Yöneticilerin Personel Sorunlarıyla İlgilenme Düzeyi



Tablo 26-Yöneticilerin, İdari Tecrübelerine Göre, Çalışanların Sorunlarıyla Ne Ölçüde İlgilendiklerine İlişkin Görüşleri

İlgilenme Derecesi İdari Tecrübesi	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0 - 2 Yıldan az	-	-	1	16.66	2	33.33	3	51.11	6	100
2 - 4 Yıldan az	-	-	-	-	2	40.00	3	60.00	5	100
4 - 6 Yıldan az	-	-	-	-	2	50.00	2	50.00	4	100
6 - 10 Yıldan az	-	-	1	25.00	1	25.00	2	50.00	4	100
10 Yıl ve yukarı	-	-	1	12.50	3	37.50	4	50.00	8	100
Toplam	-	-	3	5.26	10	28.07	14	66.67	27	100

$$\chi^2 = 5.684 \quad s.d=8 \quad \chi^2_{t=15.51} \quad p<0.05 \quad \phi:1$$

Yöneticilerin yönetsel deneyimlerine göre çalışanların sorunlarıyla ne ölçüde ilgilendiklerine ilişkin, yapılan χ^2 testinde, yönetsel deneyim ile çalışanların sorunlarıyla ilgilene arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak Tablo 27’de de görüldüğü gibi, 10 yıl ve yukarı grubundaki yöneticilerin % 77.78’i çalışanların sorunlarıyla büyük ölçüde ilgilendiklerini belirtmişlerdir.

Yeni tablodan da anlaşıldığı gibi yöneticiler, belli ölçüde personelin sorunlarıyla ilgileneilmektedirler. Fakat alt kademe çalışanlar ile yöneticiler arasında kopukluğun ve mesafenin olduğu da ortadadır. Anket yapılması esnasında, bire-bir görüşmelerde edilen

izlenimlere göre, personel büyük ölçüde kendisini güven içinde hissetmemekte ve yöneticilerden çok fazla çekinmektedirler.

TKY uygulaması veya herkesin katılımlıyla örgütün başarıya kopabilmesi açısından yöneticilerin ve/fakat nasıl yöneticilerin seçilmesi gerektiğini göstermesi noktasında bu tür durum ve sorunlar çok iyi irdelenmelidir.

3.1.3.8 PERSONELİN EĞİTİMİ

TKY' de personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ,eğitilmesi için, yapılan harcamalara diğer sermaye yatırımlarında daha çok önem verilir. Örgütü başarıya taşıyacak personelin eğitimine yapılan harcamalar masraf olarak değil yatırım olarak değerlendirilir.

Eğitim durumu; kurumun eğitime bakıpyı ve eğitim programlarının yeterliliği beklinde iki grupta incelenmiştir.

3.1.3.8.1 Kurumun Eğitime Bakıpyı

Tablo 27-Katılımcıların, Katılımcı Türlerine, Göre Kurumun Eğitim Harcamalarına Nasıl Baktığına İlişkin Görüşleri

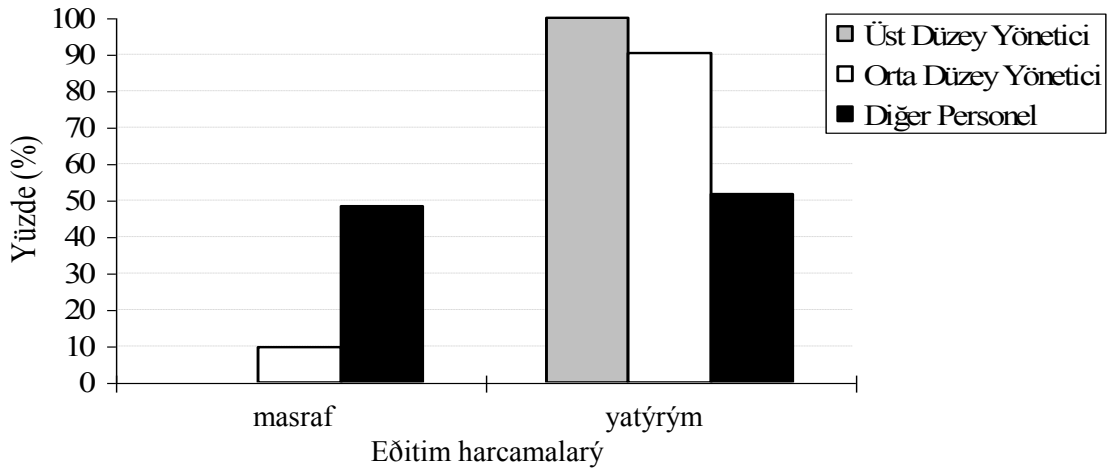
Eğitim Harcamaları Katılımcı Türü	Masraf		Yatırım		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yönetici	-	-	7	100	7	100
Orta Düzey Yönetici	2	9.76	18	90.24	20	100
Diğer Personel	46	48.17	50	51.83	96	100
Toplam	48	38.87	75	61.13	123	100

$$\chi^2=31.795 \quad s.d=4 \quad \chi^2_t=9.49 \quad p>0.05 \quad \phi:17$$

Katılımcıların % 61.13'ü kurumun eğitim harcamalarını, kípilere yapılmıpy yatırım olarak değerlendirdiğini, % 38.87'si ise bu tür harcamalara masraf olarak bakıldığını belirtmişlerdir. Alt kademe personelden, üst düzey yöneticilere doğru kurumun eğitim harcamalarına masraf değil, kípilere yapılmıpy bir yatırım olarak baktıkları yönünde artan bir oranla görüpy bildirmişlerdir. Yapılan χ^2 testinde de, katılımcı türleri ile kurumun eğitime bakıpyını değerlendirmeleri arasındaki ilişki, % 95 güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin tamamı eğitimi yatırım olarak görürken, alt kademe personelin ise % 48.17'si kurumun eğitim harcamalarını masraf olarak gördüğünü belirtmişlerdir.

Buradan eğitime yapılan harcamaların büyük ölçüde önemsendiği, yetiştirilmiş kişilere önem verildiği ve bu amaçla da, personelin eğitimi için yapılan harcamaların yatırım olarak görüldüğü söylenebilir.

Grafik 4-Katılımcı Türlerine Göre, Kurumun Eğitim Harcamalarına Bakışı



3.1.3.8.2 Eğitim Programlarının Yeterliliği

Tablo 28-Katılımcıların, Kurumun Eğitim Programlarını Yeterli Bulup Bulmadıklarına İlişkin Görüşleri

Eğitim Programları	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	1	16.66	2	33.33	2	33.33	1	16.66	6	100
Orta Düzey Yön.	5	26.19	8	38.10	5	26.19	2	9.52	20	100
Diğer Personel	33	45.41	25	33.94	12	16.97	3	3.67	73	100
Toplam	39	41.67	35	34.42	19	19.20	6	4.71	99	100

$$\chi^2 = 9.281 \quad s.d=6 \quad \chi^2_t = 12.59 \quad p < 0.05 \quad \phi: 41$$

Katılımcıların % 41.67'si kurumun eğitim programlarını hiç yeterli bulmadıklarını; % 34.42'si kısmen, % 19.20'si orta düzeyde ve % 4.71'i ise büyük ölçüde eğitim programlarını yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir. Veriler, kurumdaki eğitim programlarının çok yetersiz bir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumda eğitim gerekliliği ve önemi kabul edilmekte ancak, uygulamanın hem sayısal olarak hem de program bazında içerik yönünden yetersiz olduğu söylenebilir.

Diğer yönden, kurumda Hizmet içi eğitim alanlar ile almayanlar arasında belirgin bir farkın olmaması Hizmet içi eğitim programlarının da aynı zamanda yetersiz olduğu kendini hissettirmektedir.

Ayrıca, yapılan χ^2 testlerinde;

- katılımcı türleri ile eğitim programlarının yeterli bulup bulmadıklarına ilişkin görüşleri arasındaki,
- öğrenim durumları ile eğitim programlarının yeterli bulup bulmadıklarına ilişkin görüşleri arasındaki,
- Hizmet içi eğitim durumları ile eğitim programlarının yeterli bulup bulmadıklarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler önemli bulunmamıştır.

Tablo 29-Katılımcıların, Öğrenim Durumlarına Göre, Kurumun Eğitim Programlarını Yeterli Bulup Bulmadıklarına İlişkin Görüşleri

Eğitim Programları Öğrenim Durumu	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
İlkokul	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ortaokul			3	75.00	-	-	1	25.00	4	100
Lise	23	40.71	18	30.97	14	25.66	2	2.65	57	100
Yüksekokul	13	44.26	12	39.34	4	11.48	2	4.92	31	100
Fakülte	18	45.00	12	31.25	7	17.50	3	6.25	40	100
Yüksek Lisans	1	20.00	2	40.00	1	20.00	1	10.00	5	100
Doktora	-	-	1	100	-	-	-	-	1	100
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	55	41.61	48	34.67	26	18.98	9	4.74	138	100

$$\chi^2 = 16.260 \quad s.d=15 \quad \chi^2_{t=25.00} \quad p<0.05 \quad \phi:2$$

Tablo 30-Katılımcıların, Hizmet içi Eğitim Alıp Almadıklarına Göre, Kurumun Eğitim Programlarını Yeterli Bulup Bulmadıklarına İlişkin Görüşleri

Eğitim Programları	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Hizmet içi Eğitim										
Alanlar	18	40.45	16	37.08	7	15.73	3	6.74	44	100
Almayanlar	40	42.25	31	33.16	20	20.86	4	3.74	95	100
Toplam	58	41.67	47	34.42	27	19.20	7	4.71	139	100

$$\chi^2=2.292 \quad s.d=3 \quad \chi^2_t= 7.81 \quad p<0.05 \quad \phi:1$$

3.1.3.9 BİLİMSEL YÖNTEMLERDEN YARARLANMA

Tablo 31-Katılımcıların, Kurumun Hizmet Verme ve Sonuçları Değerlendirme Esnasında Ne Ölçüde Bilimsel ve Teknik Yöntemleri Kullandığına İlişkin Görüşleri

Bilimsel ve Teknik Yöntemleri Kullanma	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Katılımcı Türü										
Üst Düzey Yönetici	2	20.00	2	20.00	4	40.00	2	20.00	10	100
Orta Düzey Yönetici	2	10.00	3	15.00	10	47.50	5	27.50	20	100
Diğer Personel	15	14.29	31	28.57	42	38.25	20	18.89	108	100
Toplam	19	13.19	36	26.01	56	40.29	27	20.51	138	100

$$\chi^2 = 6.328 \quad s.d=6 \quad \chi^2_t= 12.59 \quad p<0.05 \quad \phi:2$$

TKY'de, hiç bir konuda bir üst epiğin olmadığı, mutlaka eksik düzeltilebilecek ve yapılabilecek bir şeylerin olduğu kabul edilir. Bu anlamda örgütün sürekli gelişiminin sağlanabilmesi için bilimsel teknik ve yöntemlerin kullanılması ve sürekli geliştirilmeleri gerekir.

Hizmetlerin verilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi esnasında ne ölçüde bilimsel teknik ve yöntemlerin kullanıldığına ilişkin soruya; katılımcıların % 20.51'i büyük ölçüde, % 40.29'u orta düzeyde,% 26.01'i kısmen ve % 13.19'u ise hiç beklende cevap vermişlerdir. Bilimsel teknik ve yöntemleri kullanmanın orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Edinilen izlenime göre, çalışanların büyük çoğunluğu bilimsel teknik ve yöntemleri kullanmayý, teknoloji kullanýmý þeklinde algýlamaktadır. Bu noktada, Türk Kamu Yönetiminde görülen teknik ve yöntemlerin taklitçi bir þekilde alınması ve sadece teknoloji olarak algılanması probleminin olduðu söylenebilir. Ancak bu durum yine de, geleneksel yöntemlerle iþ görmektense yeniliðe açýklýk anlamýnda olumlu bir yön olarak deðerlendirilebilir.

Yapılan χ^2 testinde katýlýmcý türleri ile kurumda bilimsel teknik ve yöntemlerin ne ölçüde kullanýldýðyna iliþkin deðerlendirmeleri aralarýndaki iliþki istatistiksel olarak önemli bulunmamýþtır. Bununla birlikte, yöneticiler daha yüksek oranla bilimsel teknik ve yöntemlerin kullanýldýðýný belirtmektedirler.

3.1.3.10 MOTİVASYON

Tablo 32-Katılımcıların, Çalışanları En Fazla Paranın Motive Ettiği Görüşüne Katılma Dereceleri

Katılma Derecesi	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Tamamen		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	2	20.00	1	10.00	3	30.00	3	30.00	1	10.00	10	100
Orta Düzey Yön.	3	15.79	1	5.26	5	28.95	4	18.42	6	31.58	19	100
Diğer Personel	8	7.91	4	2.33	21	19.53	16	14.42	59	55.81	108	100
Toplam	13	9.70	6	2.99	29	21.27	23	16.04	66	50.00	137	100

$$\chi^2= 18.371 \quad s.d=8 \quad \chi^2_t=15.51 \quad p>0.05 \quad \phi:1$$

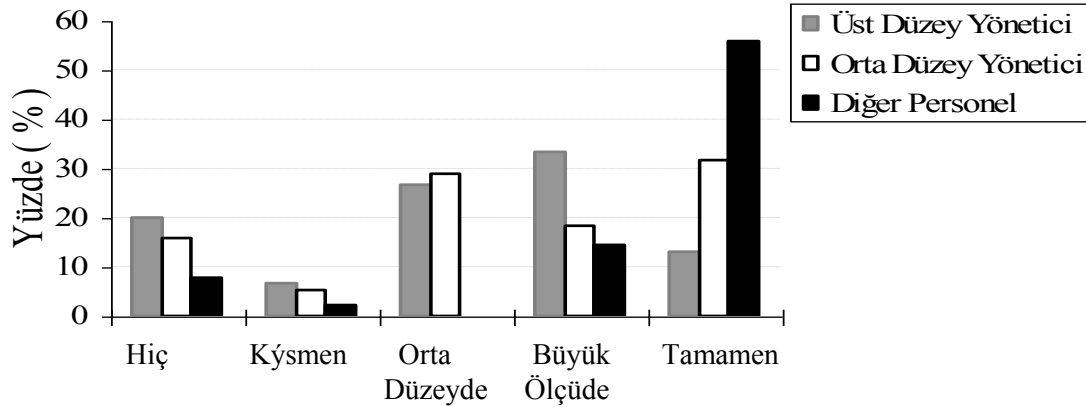
TKY'de, motivasyon unsuru olarak paradan başka sosyal deðerlere haiz; takdir edilme, ödül, iþte iç huzuru vb. gibi faktörlere önem verilir. Paranın motivasyon unsuru olarak önem derecesini ortaya koymak amacıyla; katýlýmcýlara, çalışanları en fazla paranın motive ettiði görüşüne katılma dereceleri sorulmuştur.

Bu grupe katýlmcýlarýn, % 50'si tamamen, % 16.04'ü büyük ölçüde, % 21.27'si orta düzeyde, % 2.99'u kýsmen katýlmakta ve % 9.70'i ise hiç katýlmamaktadır. Görüldüü gibi, katýlmcýlarýn yaklapyk % 88'i çalypanlary en fazla paranýn motive ettiüi görüþünde birleþmiþlerdir.

Alt kademe personelden, üst düzey yöneticilere doðru paranýn motivasyon unsuru olarak daha az etkili olduü belirtilmektedir. Katýlmcý türleri ile paranýn motivasyon unsuru olarak deðerlendirilmesi arasýndaki bu iliþki, yapýlan χ^2 testinde de, % 95 güven seviyesinde önemli ve anlamlý bulunmuþtur.

Ülkemizde ücretli kesimin, özellikle alt kademede çalypan memur maaþlarynýn görece daha düþük olması, onlaryn parayý önemli bir motivasyon unsuru olarak görmelerinin gerekçesini bir nebze haklý kýlabilir.

Grafik 5-Katılımcı Türlerine Göre, Motivasyon Unsuru Olarak Para



Katýlma Derecesi

Ayrýca, küçük yerleþim birimlerinde doðanlaryn, büyük yerleþim birimlerinde doðanlara göre paradan ziyade sosyal deðerlere daha çok önem verecekleri varsayılmýþtır. Çünkü kırsal kesimde yaþayanlaryn geleneklerine ve örflerine sýký sýkýya baðlý olduklary bilinmektedir. Bu baðlamda, katýlmcýlarýn doðduklary yerleþim birimlerine göre çalypanlary en fazla paranýn motive ettiüi görüþüne katýlma dereceleri deðerlendirilmiþtir.

Tablo 33-Katýlýmcýlarýn, Dođduklarý Yerleþim Birimlerine Göre, Çalıþanlarý En Fazla Paranýn Motive Ettiði Görüþüne Katýlma Dereceleri

Katýlma Derecesi	Hiç		Kýsken		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Tamamen		Toplam	
	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%	Sayý	%
Köy	5	11.00	1	2.00	13	26.00	7	15.00	24	46.00	50	100
Belde	1	14.28	1	14.28	2	28.56	1	14.28	2	28.56	7	100
Ýlçe			1	5.55	5	27.75	2	11.11	10	55.55	18	100
Ýl	1	10.00	-	-	3	30.00	2	20.00	4	40.00	10	100
Büyükþehir	4	9.52	2	4.76	5	11.90	8	20.04	23	54.76	42	100
Toplam	11	9.47	5	3.03	28	21.59	20	15.91	63	50.00	127	100

$$\chi^2 = 16.612 \quad s.d=16 \quad \chi^2_t = 26.30 \quad p < 0.05 \quad \phi: 13$$

Dođulan yerleþim birimi ile paranýn bir motivasyon unsuru olarak deđerlendirilmesi arasýndaki iliþki, istatistiksel aýýdan önemli bulunmamýþtır. Ancak Tablo 34'ye bakýldýðýnda, köy ve belde gibi küçük yerleþim birimlerinde dođanlarýn bu görüþe; hem hiç katýlmama düzeyleri daha yüksek, hem de tamamen katýlma dereceleri daha düþüktür. Bu öne sürdüðümüz varsayýmýmýzý belli ölçüde dođrulamaktadır.

Ekonomik sýkýntýlarýn etkisiyle de olsa, katýlýmcýlarýn büyük çoðunluðunun paraya çok önem vermesi TKY uygulamasý aýýsýndan olumsuz olarak deđerlendirilebilir. Ancak üst düzey yöneticilerin durumu da dikkate alýnarak, paranýn sorun olmaktan çýktýðý takdirde, kiþilerin parayý en önemli bir motive edici faktör olarak görmeyecekleri söylenebilir.

3.1.3.11 ÖRGÜTLE BÜTÜNLEÞME VE ÖRGÜTE BAĞLILIK

Ýnsanlar, belki de ailesi ile geçirdikleri zamandan daha fazlasýný, iþyerinde geçirmektedirler. Dolayýsýyla TKY'de, iþyeri de bir anlamda aile gibi kabul ederek, kiþilerin iþle ilgili ve diđer sorunlarıyla birer aile bireyi gibi ilgilenilir. Böyle bir iþyerinde çalıþanlar ise gönüllü olarak fazla mesai yapmakta, hatta yýllýk izinlerinin bile önemli bir bölümünü kullanmamaktadır.

Bu kurumun TKY uygulamasýnda baþarılý olabilmesi için örgüt personel bütünleþmesini ve çalıþanlarýn kurumlarýna baðlýlýðýnýn saðlanması noktasýnda bu faktörleri dikkate almaları gerekir. Katýlýmcýlarýn belirtmiþ oldukları görüþlere göre parasal

sorunların çözülmesi durumunda diğer faktörlerin TKY uygulaması açısından sorun olmayacağı söylenebilir.

Tablo 34-Önem Sırasına Göre Personelin Kuruluşa Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Önem Sırası	1.Sıra	2.Sıra	3.Sıra	4.Sıra	5.Sıra	6.Sıra	Toplam
Faktörler	%	%	%	%	%	%	
Yüksek Ücret	51.0	14.8	14.8	10.0	4.8	4.4	100
Yükselme İmkanları	5.0	19.9	20.3	28.3	16.1	10.1	100
Yönetim ve Kararlara Katılım	11.5	8.1	10.6	17.9	20.5	31.2	100
Üstlerinden Takdir Görme	5.9	11.4	10.2	13.6	30.6	28.0	100
Sosyal Haklar	11.4	28.5	20.0	15.9	16.7	7.3	100
Rahat Bir İş Ortamı	25.9	18.7	22.3	11.1	8.3	13.5	100

3.1.3.12 SÜREKLİ GELİŞTİRME

Tablo 35-Katılımcıların, her şeyin Değişken Olduğu Bir Ortamda Planlama, Üretim ve Hizmet İçin Süreçlerin Sürekli Geliştirilmesi Gerekliği Görüşüne Katılma Dereceleri

Katılma Derecesi	Hiç		Kısmen		Orta Düzeyde		Büyük Ölçüde		Tamamen		Toplam	
Katılımcı Türü	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yön.	-	-	1	10.00	2	20.00	2	20.00	5	50.00	10	100
Orta Düzey Yön.	-	-	1	5.00	4	20.00	3	15.00	12	60.00	20	100
Diğer Personel	4	3.81	2	1.43	5	4.29	13	12.86	82	77.62	106	100
Toplam	4	2.94	4	2.94	11	8.08	18	13.23	99	72.79	136	100

$$\chi^2 = 7.504 \quad s.d=8 \quad \chi^2_t = 15.51 \quad p < 0.05 \quad \phi:4$$

TKY, her şeyin değişken olduğu günümüzde tüm işlev ve süreçlerin sürekli geliştirilmesi gerektiğini öngörür. Mükemmellik kabul edilmez, her şeyin daha iyisinin yapılabileceği varsayılır.

Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi çalışanlarının sürekli gelişme ile ilgili görüşlerini almak üzere her şeyin sürekli geliştirilmesi gerektiği ifadesine katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Bu ifadeye katılma derecelerini, katılımcıların % 76.23'ü tamamen, % 12.83'ü büyük ölçüde, % 5.28'i ise orta düzeyde şeklinde beyan etmişlerdir.

Yapılan χ^2 testinde katılımcı türleri ile her beyin sürekli geliştirilmesi gerektiği görüşüne katılmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çünkü yönetici ya da yönetici olmayan tüm personelin TKY'nin temel ilkelerinden biri olan sürekli gelişme anlayışına sahip oldukları görülmekte ve bu da TKY uygulaması açısından olumlu bir durumdur.

3.1.4 CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİNDE TKY'NİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu araştırmada, *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde*, üst yönetici ve hekimlerin zayıf bir ilişki örüntüsü içinde olmaları önemli bir bulgu olarak saptandı. Yönetim kademeleri arasında yatay ve dikey ilişkilerin böylesine zayıf olması, niteliği itibarıyla hastane kültürleri için olağan bir durumdur. Toplam Kalite Yönetimi'nin hastanelerde uygulanabilmesinde hastaneler bir çok olumlu yöne sahiptir. Aynı şekilde TKY'nin hastanelerde başarılamamasının da çok önemli gerekçeleri vardır. Bu başarısızlığın sebebi, özellikle çoğunluğu hekim olan hastane yöneticileridir.

Herkes tarafından, kurumları bir arada tutan gücün o kurumların kültürü olduğu bilinir. Örgüt için kültür, örgütün sosyolojik anlamda bir cemaat bilinci içinde olmasıdır. Çünkü iş hayatı da tipik sosyal hayat gibi bir sosyal bilinç içinde hareket eden insanlardan oluşmaktadır. Bu bakış açısı insan ilişkilerini sosyal ve dayanışma ilişkileri olarak iki türlü incelemeye alan sosyolojik bir yöntemdir. Sosyallik; bir cemaatin üyeleri arasındaki yakın dostlukların; dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak cemaatin ortak hedeflerini hızlı ve etkin bir biçimde hayata geçirme becerisinin ölçütüdür. Dayanışma ve sosyal ilişkilerin zayıf olduğu hastane kültürleri için tespit ettiğimiz sorunun genel geçerliliği net olarak savunulabilir.

Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde dayanışma ve sosyal ilişkilerin zayıf olduğu, dolayısıyla elemanların aidiyet duygusunun çok zayıf olduğu görülmektedir. Hekim ve hekimlerden oluşan yöneticiler genellikle kendileri için çalıştıklarına inanır veya kendilerini dahil oldukları mesleki gruplarla özdeşleştirirler. Örneğin bir kişiye ne iş yaptığı sorulduğunda, muhtemelen çalıştığı kurumunun adını atlayarak işini (doktor olduğunu) söyleyecektir. Bu tür yapıya sahip bir kurumda ortak sosyal etkinlik yoktur, birlikte zaman geçirmek zaman kaybı olarak değerlendirilir.

Kişiler arasındaki ilişki kopukluğu, işyerindeki davranışlara da yansır. İnsanlar kapalı kapılar ardında çalışır, projelerini sır olarak saklarlar ve yalnızca sorulduğunda bilgi verirler. Ayrı örneklerde, sosyallik düzeyi öyle düşük olabilir ki, çalışanlar iş arkadaşlarının dedikodu ve ayrı eleştirilerle sabote etmeye çalışırlar.

Cumhuriyet Üniversitesi Týp Fakóltesi Hastanesinde özellikle bazı departmanlar haricinde bireysel dayanýþma düzeyi çok düþüktür. Hedefler, başarı unsurları ve performans standartları üzerinde nadiren ortaklık kurulabilir. Ýnsanları stratejik hedeflerde buluşturmak çok zordur. Liderler genellikle kendilerini yalnız hisseder ve deðipiklik yaratılamayacağına düþünürler. Çağrıları cevapsız kalır. Dayanışma düzeyinin düşük olması, bireylerin ancak karşılığında ne alacağına incelikte hesapladıktan sonra kişisel katkı koymasına anlamına gelir. Emekli olanların veda yemeklerine çok az insan katılır.

Cumhuriyet Üniversitesi Týp Fakóltesi Hastanesinde Tky'nin uygulanabilirliğinin deðerlendirilmesi açısından özetleyecek olursak, çalışmamız sonucunda Cumhuriyet Üniversitesi Týp Fakóltesi Hastanesinde belirlenen sorunlar bağlamında TKY uygulamalarını engelleyen nedenler ve elde edilen bulgu ve izlenimlere göre, TKY'nin uygulanabilirliğini destekleyen bazı olumlu unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir

<i>TKY'yi Engelleyen Unsurlar</i>	<i>TKY'yi Destekleyen Unsurlar</i>
Yöneticilerin sık sık deðiştirilmesi üst yönetimin desteğini, istikrarını ve uzun vadeli kararların alınıp uygulanmasını engellemektedir. Kurum çalışanlarının yönetim kararlarına katılım ve etkisi çok yetersiz bir düzeyde olduğundan kurum kişilerin bireysel yeteneklerinden tam olarak faydalanamamakta, kişiler de işlerini benimseyip kurumlarıyla bütünleşmemektedir. Alt kademe personele yeterince inisiyatif verilmemekte ve yetki devri de yapılmamaktadır. Çalışanlar başarılarına göre ödüllendirilmemektedir. Başarılarının karşılığını göremeyenler de tekrar başarıyla olabilmek için bir neden görmemektedir. Personel, vatandaş ile ilişkilerinde samimi bir hava içinde değil daha çok resmi ve yüzeysel davranışlar içinde bulunmaktadır. Takım çalışması yapılmamakta ve yeterince bilinmemektedir. Personel eğitim programları hem nitelik hem de nicelik yönünden çok yetersiz bir düzeydedir.	Kalite standartlara uygunluk ve ihtiyaçları karşılama olarak doğru anlaşılmaktadır. Bu çalışanların kalitesinden süreçlerin kalitesine kadar her hususta kaliteyi vurgulayan TKY'nin benimsenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Çalışanlar arasında, kişilerin enerjisini birbirleriyle mücadelede tüketen rekabet duygusu vardır. Bu duygu işbirliğine dönüştürülürse olumlu sonuçlar elde edilir. Süreçlere ve işlerin nasıl yapıldığına, daha çok önem verilmektedir. Niteliğin nicelikten önemli ve öncelikli olması ve hizmet bekleyen kişilerin az da olsa hizmetten faydalanmaları gereğine işaret edilmektedir. Yöneticiler personeli daha çok çalışkanlık, verimlilik, insan ilişkileri, çevresiyle uyum, görevini zamanında yapma ve yaratıcılık gibi objektif faktörlere göre deðerlendirmektedir. Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunları ile önemli ölçüde ilgilenmekte ve onlara yol göstermektedir. Personelin eğitimi için yapılan harcamalar yatırımlar olarak deðerlendirilmektedir.

3.1.5 KAMU YÖNETİMİ İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Diğer kamu örgütlerine de örnek teşkil edebilecek olan Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde yapılan araştırma sonucu TKY'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliği noktasında bazı olumlu ve olumsuz yönler tespit edilmiştir. TKY'nin kamu yönetiminde uygulamasında olumlu olarak görülen yönler uygulanabilir, olumsuz olarak görülen temel sorunlar ise uygulanamaz baplı olduğu altında ana hatlarıyla maddeler halinde toplanmıştır.

Yapılan anket çalışması sonucu elde edilen bulgular ve edinilen izlenimlere göre TKY'nin kamu yönetimine uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şu şekilde özetlenebilir.

Yöneticilerin politik olarak ve sık sık değiştirilmesi üst yönetimin desteğini, istikrarını ve uzun vadeli kararların alınıp uygulanmasını engellemektedir. Bu da uzun vadede örgüte tam anlamıyla yerlepeceği bilinen TKY için olumsuz bir unsurdur. Kurum çalışanlarının yönetim kararlarına katılım ve etkisi çok yetersiz bir düzeyde olduğundan hem kurum kişilerin bireysel deneyimlerinden ve yaratıcılıklarından tam olarak faydalanamamakta hem de kişiler işlerini benimseyip kurumlarıyla bütünleşememektedir.

Alt kademe personele yeterince inisiyatif verilmemekte ve yetki devri de yapılmamaktadır. Bu da bir yandan kırtasiyeciliği artırırken diğer yandan kişilerin örgüte katkısını azaltmaktadır. Çalışanlar başarılarına göre ödüllendirilmemektedir. Başarılarının karşılığını göremeyenler de tekrar başarıyla olabilmek için bir neden görmemekte ve bir nevi verimsiz çalışma düzeninin devamı desteklenmektedir. Personel, vatandaş ile ilişkilerinde samimi bir hava içinde değil daha çok resmi ve yüzeysel davranışlar içinde bulunmamaktadır. Özellikle alt kademe personelin vatandaşın istek ve sorunlarına karşı geçiştirici bir tavır içinde olması, kamu örgütleriyle ilgili şikayetleri daha da artırmaktadır.

Özel amaçlar için oluşturulmuş takımların olmadığı gibi, aynı zamanda, arzu edilen anlamda takım ve takım çalışması yeterince bilinmemektedir. Personelin eğitimi yatırımları olarak görülmekte ancak, eğitim programları hem nitelik hem de nicelik yönünden çok yetersiz bir düzeydedir. Niteliksiz personelin, örgütü niteliğe (kaliteye) taşıması beklenemez.

Kiřileri en fazla motive eden unsur olarak para gör÷lmekte ve personelin kuruluşa bağlılığını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Kiřilerin, işyerine para gibi bağlanması, orasını ikinci bir aile gibi görmesini engeller. Personelin büyük çoğunluğu kurumuyla bütünleşmemiştir. Ýřini ve işyerini benimsemeyen kişiler, iřin gereklerini değil mevzuatın, bürokrasinin belirttiklerini yerine getirmeye çalışacak bu da, hem kırtasiyeciliği arttıracak hem de süreçlerin verimsiz olarak işlemesinin devamlılığını sağlayacaktır. Kurumda güven ortamı olmadığından çalışanlar gör÷lerini açıklamaktan oldukça fazla çekinmektedirler.

Elde edilen bulgular ve edinilen izlenimlere göre, TKY'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliğini destekleyen bazı olumlu unsurlar şu şekilde özetlenebilir;

Kalitenin, standartlara uygunluk ve ihtiyaçları karşılarına alarak doğru bir şekilde anlaşılmayı, kişilerin kaliteye olumlu bir yönde alışkını olduklarını göstermekte olup bireylerin kalitesinden süreçlerin kalitesine kadar her nokta ve hususta kaliteyi vurgulayan TKY'nin benimsenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Yöneticilerin, vatandaşın taleplerine karşı çok duyarlı oldukları ve kurum politikalarının da bu doğrultuda oluşturulduğu gör÷lmektedir. Müşteri odaklı örgüt ve yönetici de TKY'nin önemle üzerinde durduğu konulardandır.

Çalışanlar arasında, kişilerin enerjisini birbirleriyle mücadelede tüketen rekabet yerine, her bir bireyin ayrı çaba ve yaratıcılıklarının bütünleştirildiği işbirliği anlayışı teşvik edilmekte ve kabul görmektedir. Kısa dönemli sonuçlar yerine, süreçlere, işlerin nasıl yapıldığına, daha çok önem verilmekte ve personel de sonuçta neler elde ettiğinden daha çok nasıl yaptığına göre değerlendirilmektedir.

Niteliğin nicelikten önemli ve öncelikli olması gerektiği büyük ölçüde kabul edilirken, hizmet bekleyen kişilerin az da olsa hizmetten faydalanmaları gereğine işaret edilmektedir. Personelin örgütün genel amaçları çerçevesinde ve bütünün bir parçası gibi çalışması gerektiği kabul edilmektedir. Yöneticiler personeli daha çok çalışkanlık, verimlilik, insan ilişkileri-çevresiyle uyum, görevini zamanında yapma ve yaratıcılık gibi objektif faktörlere göre değerlendirmektedir. Kurumda ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki iletişim önemli ölçüde sürekli ve hızlı yapılmaktadır.

Yöneticiler personelin işle ilgili ve diğer sorunları ile önemli ölçüde ilgilenmekte ve onlara yol göstermektedir. Yöneticilerin karar verme esnasında öncelikli olarak işin gereklerini düşündükleri görülmektedir. Yöneticilerin politik olarak atandığı kabul edilmekte ancak bunu işbirliği içinde olabilecekleri kendi takımını oluşturun daha etkin bir şekilde çalışabilmenin gerekçesi olarak gösterilmektedir. İşlerin yapılmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde, bilimsel teknik ve yöntemlerin kullanıma düzeyi iyi bir durumdadır.

Sadece örgütün varlıkları için yapılan harcamalar yatırım olarak görülmemekte, personelin eğitimi için yapılan harcamalar da, masraf değil bir yatırım olarak değerlendirilmektedir. İş sırasında yapılan denetim ağırlıklı olarak kullanılan denetim sistemidir. Diğer yandan ise önceden önlemeye yönelik denetim sistemi ağırlıklı olarak önerilen denetim sistemidir. Her şeyin değişken olduğu günümüzde tüm işlev ve süreçlerin sürekli geliştirilmesi gerektiği görüşü tüm personel arasında yaygın olarak kabul görmektedir. Kurumda mevcut olan katılım düzeyinin yetersizliği, inisiyatif verilmemesi ve yetki devrinin yapılmaması, başarıya göre ödüllendirmenin olmayışı gibi unsurlar sorun olarak algılanmakta, ancak çözümlenmesi gerektiği ve faydaları kabul edilmektedir.

4. SONUÇ

Günümüzün vazgeçilmez yönetim tarzı olarak kabul edilen TKY önceleri, ciddi değerlendirmeden, sıradan yeni bir işletme yönetim tarzı beklinde anlamlandırılmıştı. Ancak yaklaşımların çok yönlü ve esnek yapılarıyla geniş bir uygulama alanı bulması, bu düşüncelerin olumlu yönde değişmesine yol açmıştır. Yeni felsefe ve ilkeleriyle, özel veya kamu, dünyanın pek çok yerinde yaygın olarak uygulanmaya bağlanarak teorik olmaktan çıkmış olan TKY'nin ülkemiz kamu sektöründe de bir an önce uygulama girişimlerinin başlatılması kaçınılmazdır.

Kamu örgütleri sürekli büyümekte ve karmaşılaşmakta ve/fakat bunun tam tersine performansları ise göreceli olarak sürekli düşmektedir. Bu da zamanla; yapı, süreç ve personel ile ilgili bir çok problemi beraberinde getirmektedir. Kamu örgütlerinin bu sorunlar yumağından kurtulabilmesi için yeni teknolojileri sisteme kazandırarak yönetim ve halkla ilişkilerde değişmeler ve yönetim anlayışında ortaya çıkan yeni felsefe ve yaklaşımlar ışığında, yeniden yapılanmaya gitmesi bir zorunluluktur.

Politik davranışlar, başarıya göre değerlendirmeme, belirsiz müşteri kavramı, amaç sapmaları, nitelik-nicelik ve hizmet-ürün ikilemi, bürokratik gelenekler TKY'nin kamu örgütlerinde uygulanmasında karşılaşılabilecek başlıca sorunlardır.

TKY'nin kamu sektörü örgütlerinde uygulanabilirliği üzerine Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde yapılmış olduğumuz araştırmada; personel katılımının yeterli olmayışı, çalışanların yeterince inisiyatif kullanamaması, başarıya göre ödüllendirilmeme, eğitim ve yetiştirme programlarının yetersiz olması, ekonomik sıkıntılar ve örgüt içinde tam anlamıyla güven atmosferinin olmayışı uygulamada karşılaşılan temel sorunlardır.

Buna karşın kalitenin gereği gibi bilinmesi, yöneticilerin vatandaşların isteklerine karşı duyarlı olması, personel arasında işbirliğinin teşvik edilip kabul görmesi, niteliğe önem verme, yöneticilerin personel sorunlarıyla yakından ilgilenmesi, personelin örgütün amaçları doğrultusunda çalışması, yöneticilerin personeli objektif kriterlere göre değerlendirmesi, iletişimin hızlı olması, bilimsel teknik ve yöntemlerin kullanımı düzeyinin iyi olması, personelin vazgeçilmez unsur olarak ele alınması, herkesin değişime açık olması,

sorunların varlığıнын bilinip çözümlenmesi gerektiği anlayışına sahip olunması vb. gibi konular ise TKY'nin kamu örgütlerinde uygulanabileceğini desteklemektedir.

Her ne kadar kamu örgütlerinde, TKY uygulaması için engel olarak kabul edilen sorunlar mevcut olsa da, uygulamayı destekleyen unsurlar ve çalışanların TKY ilkelerini kabul etmeye büyük eğilim göstermeleri dikkate alındığında; bunların, yaklaşımın kamu sektöründe uygulanmasında ciddi problemler çıkarmayacağı ortadadır. Bu gibi hususları gerekçe göstererek uygulamadan vazgeçmek mümkün değildir. Kaldı ki, TKY'nin çalışanların katılımı, takım çalışması, sürekli gelişme, değişimi içselleştirme, kalite kültürünün yaratılması, insana önem ve öncelik verme vb. gibi bir çok ilkesinin yeni uygulama araçlarıyla birlikte kamu yönetimine getireceği faydalar herkes tarafından kabul edilmektedir.

Kısacası, kaynağı itibarıyla imalat sektöründe ortaya çıkıp hizmet sektöründe de yaygınlaşan TKY'nin, yine hizmet sektörü olan kamu yönetiminde uygulanması; kamu örgütlerinin ayrı ayrı ve/veya genel olarak dinamikleri ve kendine has anahtar özellikleri durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele alınıp değerlendirilmesi ile mümkündür. Klasik anlayışla ağırsak işleyen kamu örgütlerinin hem sorunlarından kurtulabilmesi hem de çağın gereklerine göre işleyebilmesi için, yersiz ve gereksiz tartışmalar içinde boğulmadan Toplam Kalite ile bütünleşme yönünde bir çaba harcamaları gerekir.

5. KAYNAKLAR

- AGUAYA Rafael; **Dr. Deming The American Who Taught the Japanese About Quality**, Siman Schuster, 1992.
- AGUAYA, Rafael **Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı**, (Çev.:Y. Kaan TUNÇBİLEK) İstanbul: Form Yayınları, 1994.
- ARAL, Selami “Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **4.Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite**, C.II, İstanbul: TUSİAD ve KalDer Yayınları. 1995.
- BOWMAN, James S.: “ At Last, an Alternative to Performance Appraisal: TQM”, **PAR**, V.54, N.2, April 1994, s. 129-136.
- BOZKURT, Rıdvan “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, XXIII.4:7-18. 1994.
- BOZKURT, Rıdvan ve Aynur ODAMAN. **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara: MPM Yayınları: 549.
- BOZKURT, Rıdvan: “Hizmet Endüstrisinde Kalite”, **Verimlilik Dergisi**, 1995 Toplam Kalite Özel Sayısı, ss. 171-212.
- CREECH, Bill **The Five Pillars of TQM**, New York: Truman Talley Books, 1994
- ÇORUH Mithat; Toplam Kalite Yönetimi, **Hastane Uygulamaları, Gerekçeler ve Güçlükler**, Sempozyum Bildirisi, 11-12 Kasım Ankara 1994 .
- ÇORUH, Mithat (der.) **Sağlık Sektöründe TKY’nin Yeri** , Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1994.
- DEV John R., ‘Seven Steps to Stratejik Quality Planning’, **Quality Digest**. June.
- DONABEDIAN, A. **The Quality of Care, How can it be assessed ?** JAMA, Sep. 23/30, Vol. 260, No:12, 1988.
- ERSUN M. Semih “ TKY: Nedir?, Ne Değildir?, Nasıl Oluşturulur? ”, **5. Ergonomi Kongresi: Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: MPM Yayınları:570. 1995.
- ERSUN N. Semih: “TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar”, **4.Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite**, TUSİAD & KalDer Yayınları, Cilt-III, İstanbul 1995, s. 639
- ERSUN Semih, ‘Kalite Üstadları’, **Önce Kalite Dergisi**, Nisan 1994, Sayı 7, S.18

Finans Dünyası: “Devletin Yeniden Örgütlenmesine Doğru” **Al Gore Raporunun Özeti**, Şubat 1994

FINNIGAN Jerome P. and Warren H. SCHMIDT. **TQManager**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1993.

GÖZLÜ, Sıtkı “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, C.I, Ankara: TODAİE Yayınları. 1995.

HAND, Max . “TQM: One God But Many Prophets” (ed.: Brain PLOWMAN and Max HAND), **Quality Management Handbook**, Oxford: Professional Management Series. 1992.

HARRISON, D.K. vd. “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü” (Çev.:Orhan PAZARCIK), **Verimlilik Dergisi**, XXIII.4. 1994 ss.19-37

HAYRAN Osman, Haydar SUR, **Hastane Yöneticiliği**, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 1997.

HAYS, David W. “Quality Improvement and Its Origin in Scientific Management ”, **Quality Progress**, XXVII.5: 1994. ss. 89-90

HEPER, Metin: **Modernleşme ve Bürokrasi: Karşılaştırmalı Kamu Yönetimine Giriş**, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara 1973.

JAMES A. and Jr. ALLOWAY “Laying the Groundwork for Total Quality”, **Quality Progress**, XXIV.1. 1994. ss. 65-66.

KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI PROJESİ (KAYA) ,Genel Rapor, TODAİE, Ankara 1991. ss. 199-202

KAVRAKOĞLU İbrahim; **Kalite; Kalite Güvencesi İSO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul: Rekabetçi Yönetim Dizisi 1, 1993.

KAVRAKOĞLU, İbrahim **Toplam Kalite Yönetimi**, Genişletilmiş 2. Baskı, KalDer Yayınları İstanbul: 1994.

KAVRAKOĞLU, İbrahim: “ Hedef: Sıçrama ve Toplam Kalite”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, TKY Araştırma Komitesi, İstanbul 1994.

KOBU Bülent; **Üretim Yönetimi**, 7.Baskı, İst. İ.F. İşletme İkt.Ens.Yay. No:107, 1989.

KÖSEOĞLU M., D.K.HARRYSON, D.LYNK; Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü, **Verimlilik Dergisi**, MPM, 1994/4.

LALELY Yahya ve Diğderleri, Yyi laboratuvar pratiğinde Ynternal ve Eksternal Kalite Kontrolü, **Sempozyum Bildirisi** 11-12 Kasım 1994 Türk standartları Enstitüsü Salonu. Ankara.

- MAIN, Jeremy **Quality Wars**, New York: The Free Press, 1994.
- MERRON, Keith M. "Creating TQM Organizations", **Quality Progress**, XXVII.1. 1994 ss. 51-54
- MI Roemer, **National Health Systems of the World**. Volume II. OUP, 1993.
- MI Roemer, Montoya-Aguilar, C. **Quality Assessment and Assurance in Primary Health Care**. WHO Offset Publication, No:105, Geneva, 1988.
- MITRA Amitava; **Fundamentals os Quality Control and improwement** New York; Macmillan Puplishing Company, 1993-P.581
- MORGAN Colin and Stephen MURGATROYD **TQM in the Public Sector**, Buckingham: Open University Press . 1994.
- MUTLU, Tayfun " Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler: TEİ Örneği", **4.Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite**, C.III, TUSİAD ve KalDer Yayınları İstanbul: 1995.
- OMACHONU Vincen K.; **Total Quality and productivity Management in Health care Organizations**; Georgia: Yndustrial Engineering and managemant press. 1991.
- ÖNDER Murat, **Kamu Yönetimi Açısından Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış YL. Tezi) 1997.
- ÖZBAKIR D., C.Ergin, "Birinci Başamak Sağlık Hizmetlerinde Hasta Tatmini: Bir Saha Araştırması." **Başkent Üniversitesi Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ; Performans Ölçümü Sempozyumu** Kitapçığı. Ankara 1996.
- PEKDEMİR, Işıl Mendeş. "JIT (Just In Time) ve Kalite Çemberleri", **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, XXIII. Kasım. 1994 ss. 55-70
- PEKDEMİR, Işıl Mendeş. **İşletmelerde Kalite Yönetimi:Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar**, Beta Yayınları, İstanbul. 1992.
- PEKER, Ömer "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları", **Verimlilik Dergisi**, 1993 Özel Sayı: 47-60.
- PEKER, Ömer. "Toplam Kalite Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.26, S.1, Mart. 1993.
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin 1995"Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı. 1995 ss.31-40
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin ve Serdar TAN. **Kalitesizliğin Maliyeti**, 3. Baskı, Ankara: MPM Yayınları: 316. 1991.

- RAGO, William V: "Adapting TQM to Government: Another Point of View", **PAR**, V.54, N.1, 1994, s. 61-64.
- REDMAN Tom and Ed SNAPE. "Is Quality Management Working in the UK", **Journal of General Management**, XX.3. 1995. ss. 44-59.
- RODIN B. A. and COFFEE J. N. "A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector", **Public Administration Quarterly**, Vol.17, Spring. 1993
- ROGER France, FH., Andersen, JS., Johansen, KS. 'Quality of Care Development in Clinical Settings' **WHO/EURO**. Copenhagen, 1994.
- SARAH, Cool. **Customer Care: Implementing Total Quality in Today's Service Driven Organization**, London: Kogan Page. 1994.
- SARAPH Jayant V. ve Richart J. SEBASTYAN, **Developing A. Quality Culture**, Quality Progres, Semtember-1993.
- SARVAN Fulya ve Oğuz BERK "Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme Sürecinin Yönetimi", **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, XXIV.2. 1995. ss. 9-35
- SCHMIDT Roandi ve Diöerleri; **Quality Assurahce in Health Care Services**, Milwankee: ASQC Quality Progress, 1992.
- STUPAK R. J & R. B. GARRITY: "Change, Challenge, and the Responsibility of Public Administrators for TQM in the 1990's", **Public Administration Quarterly**, V.17, Winter 1993, ss.411-412
- STUPAK R. J and R. B. GARRITY. "Change, Challenge, and the Responsibility of Public Administrators for TQM in the 1990's", **Public Administration Quarterly**, XVII.Winter: 1993. ss.3-9.
- SUNDQUIST, James L. "The Concept of Governmental Management: Or What's Missing in the Gore Report", **PAR**, LV.4. 1995. ss. 398-399
- SWISS, James E. "Adapting TQM to Government", **PAR**, LII.4. 1992. ss.356-362
- ÞÝMPEK M.berif. **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baský, Konya Damla Basýmevi, Yayýn, 1996.
- ÞÝMPEK Muhittin. **Kalite Yönetimi**. Marmara Üniversitesi Yayýn No: Teknik Eðitim Fakültesi Yayýn No:11.1996.55-39-42
- TAN Serdar ve Nurettin PEŞKİRCİOĞLU; **Kalitesizliğin Maliyeti**, Ankara MPM yay. No 316, 1991. S.12
- TÜRKMEN İsmail: "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı. 1995 ss. 148-153
- VAROL, Kemal. "Topyekün Kalite Yönetimi", **Görüş Dergisi**, Kasım 1993. ss.26-30

- WEBB, Ian ***Quest for Quality***, The Industrial Society London: 1991
- WHITE Orion F. and WOLF James F. "Deming's TQM Movement and The Baskin Robbins Problem", ***Administration and Society***, Vol.27, Nu.2, August 1995
- YAYLA, Nedret "Toplam Kalite Kontrol Nedir?", ***Kalite Dergisi***, Ocak-Mart, 1990. ss.7.
- YILDIZ Gültekin; ***İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi***, Sakarya Üniversitesi Yayın No:10.1994.
- YILDIZ, Gültekin "Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü", ***Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri***, C.II, Ankara: TODAİE Yayınları. 1995.
- YURTÇU Gökhan, Bankacılıkta Toplam Kalite, 4.Ulusal Kalite Kongresi, ***Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite***, Kalder-Tüsiad Yay.8-9 Kas. İstanbul. 1995. ss.534.

EK

ANKET

Sayın Ýlgili,

Kamu kurum ve kuruluþларында, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Anlayışının uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Týp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde bir araştırma yapmaktayım. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için gözlem ve düşünceleriniz büyük önem taşımaktadır.

Ankette bildireceğiniz görüşler sadece bu araştırmada kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Anket formunu dikkatle okuduktan sonra en uygun bulduğunuz cevabı belirtiniz.

Bu araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Not : (*) işaretli sorular yalnızca yöneticiler içindir.

Samet ERTAÇ

Çalıştığınız birim ve göreviniz:.....

Yaşınız:

1 ()	17- 29 Arası	3 ()	40 - 49 Arası
2 ()	30 - 39 Arası	4 ()	50 ve Yukarı

Doğum Yeriniz: (a) Köy (b) Belde (c) İlçe (d) İl (e) Büyükşehir

Babanızın Mesleği:.....

Babanızın Öğrenim Durumu:

(a) İlk (b) Orta (c) Lise (d) Üniversite (e) Diğer.....

Kendinizin Öğrenim Durumu:

(a) İlk (b) Orta (c) Lise (d) Yüksekokul (e) Fakülte (f) Y.Lisans (g) Diğer.....

Üniversite eğitimi gördüyseniz fakülte ve bölümünüz:

.....

*Eğer ilke ilk olarak çalıştığınız tarih ve yer:

...../...../19.....,

*Bu ana kadar idareci olarak çalıştığınız kurumlar(sırasıyla):

.....

*Bu anki görevinize başlama tarihi:...../...../19....

*Ýdarecilikle ilgili almayıp olduđunuz hizmetiçi ve diđer eđitimler:

.....

1-Personelin yönetim kararlarına **katýlýmý** ve **etkisi** yeterli midir?

- (a) Hiç (b) Kýsmen (c) Orta düzeyde (d) Büyük ölçüde

2-Personele, görevlerini yerine getirirken **insiyatif** (takdir hakký) verilmekte midir?

- (a) Hiç (b) Kýsmen (c) Orta düzeyde (d) Büyük ölçüde

*3-Personel arasında(.....) teğvik ederim.

- (a) Ýþbirliđini (b) Rekabeti

*4-Ýdareci olarak ben personelin (.....) daha çok önem verir ve ona göre deđerlendiririm.

- (a) Nasýl çalıþtıđına ve iş süreçlerine
(b) Neler elde ettiğine ve ortaya ne koyduğuna

5-Personelin başarılarına **uygun olarak ödüllendirme** yapılmakta mıdır?

- (a) Hiç (b) Kýsmen (c) Orta düzeyde (d) Büyük ölçüde

*6-Ýdareci olarak ben personelin **iple ilgili ve diđer sorunlarıyla** ilgilenir ve onlara yol gösteririm.

- (a) Hiç (b) Kýsmen (c) Orta düzeyde (d) Büyük ölçüde

7-Kurumunuzun, personeli **yetiþtirmek için yaptıđý harcamları** nasýl deđerlendiriyorsunuz?

- (a) Masraf (b) Yatırıým

8-Kurumunuzun **eđitim ve yetiþtirme programları**ný yeterli buluyor musunuz?

- (a) Hiç (b) Kýsmen (c) Orta düzeyde (d) Büyük ölçüde

9-Hizmet verdiđiniz **vatandaþlar, kurumunuzun politikaları**nýn **oluþumunda** ne kadar etkilidir?

- (a) Hiç etkisi yoktur (b) Çok az etkisi vardır (c) Tamamen onların etkisiyle olur

10-Hizmet verdiđiniz **vatandaþlar ile ilþkileriniz** nasýldır?

- (a) Resmi (b) Samimi (c) Yüzeysel (d) Kaba

11-Kurumunuzda, ast-üst arasındaki ve birimlerin kendi aralarındaki **iletiþim** nasýldır?

- (a) Sürekli, hýzlý ve zamanlý (b) Yavaş, kopuk ve zamansýz

12-Kuruluþunuzda takım(grup) çalıþması var mıdır veya belirli amaçları gerçekleþtirmek için takýmlar kurulmuþ mudur?

- (a) Evet (b) Hayır

13-Kurumunuz, hizmet verirken ve sonuçları ný deđerlendirirken **bilimsel teknik ve yöntemlerden** ne ölçüde yararlanmaktadır?

- (a) Hiç (b) Kýsmen (c) Orta düzeyde (d) Büyük ölçüde

*14- Ağırlıklı olarak hangi **denetleme yöntemi** kullanmaktasınız?

(a) Önceden önlemeye yönelik denetim (b) Ýþ sırasýnda denetim (c) Ýþ sonunda denetim

15-Size göre hangi **denetleme yöntemi** daha yararlı ve ekonomiktir?

(a) Önceden önlemeye yönelik denetim (b) Ýþ sırasýnda denetim (c) Ýþ sonunda denetim

16- **Personelin kurulup bađlýlýđını** etlileyen faktörleri önem derecesine göre sıralayınız.

....a)Yüksek ücretb)Yükselme imkanlarıc)Yönetime ve kararlara katýlým

....d) Üstlerden takdir görmee) Sosyal haklar

....f) Rahat bir iş ortamı

*17-**Personeli değerlendirirken** dikkate aldýđınız faktörleri önem derecesine göre sıralayınız.

....a) Çalışkanlıkb) Verimlilikc) İnsan ilişkileri ve çevresiyle uyumu

....d)Yaratıcılıke) İşini zamanında yapmaf) Sahip olduğu dini ve siyasi görüş

*18-Yönetici olarak **karar verirken** dikkate aldýđınız faktörleri önem derecesine göre sıralayınız.

....a)Kendimc)İşin gerekleri

....b)Çevremd)Bulunduğum mevki

19- "**Kalite**" kavramının size **çađrıđtırđlıklarını** önem derecesine göre sıralayınız.

....a) Mükemmellikb) Standartlara uygunluk

....c)İhtiyaçları karşılamad) Lüks

Aşağıda verilen ifadelere **katılma derecenizi** belirtiniz.

Hiç Katılmıyorum 1, Çok az Katılıyorum 2, Arasıra Katılıyorum 3, Çoğu zaman Katılıyorum 4 ve Tamamen Katılıyorum için 5 'i işaretleyiniz

20-Edindiğim **genel tecrübelerle** þunu gördüm ki; kişiler, en 1 2 3 4 5
fazla **para** motive etmektedir.

21-Personelin, **sistemin** ne olduğunu bilmesinden ziyade, **işle** 1 2 3 4 5
ilgili teknik bilgileri bilmesinin yeterli olduğuna inanıyorum.

22-Kurumumuzda çalışanların büyük çoğunluğu dört gözle 1 2 3 4 5
mesainin bitimini beklemektedir.

23-Üstten alt kademelere yeterli ve gerekli olan **yetki devri** 1 2 3 4 5
yapılmaktadır.

24-Herþeyin değipken olduğu bir ortamda, planlama, üretim ve 1 2 3 4 5
hizmet için tüm **süreçlerin sürekli olarak geliptirilmesi**
gerektiğine inanıyorum.

25-İşlerin yapılmasýnda **keyfiyet (nitelik), kemiyetten** 1 2 3 4 5
(nicelik) çok daha önemlidir ve önde tutulmalıdır.