

I. DİN HİZMETLERİ SEMPOZYUMU

(3-4 KASIM 2007)

CİLT 1

Diyaret İşleri Başkanlığı Yayınları: 763
İlmi Eserler: 124

•
I. Din Hizmetleri Sempozyumu

•
Editör: Dr. Mehmet BULUT

•
Grafik-Tasarım: Cevdet DOĞAN

•
Baskı: Türkiye Diyanet Vakfı Yayın Matbaacılık ve Ticaret İşletmesi
Ostim Ömek Sanayi Sitesi 1. Cad. 358. Sk. No: 11 06370 Yenimahalle/ANKARA

•
Kasım 2008, ANKARA

•
2008-06-Y-0003-763

ISBN 978-975-19-4374-3 (tk. No)

978-975-19-4376-7 (1. c)

•
© Diyanet İşleri Başkanlığı

•
İletişim Adresi

Eskişehir Yolu 9. Km. Çankaya/ANKARA
Tel: 0312 295 72 94 – Faks: 0312 284 72 88
diniyayinlar@diyanet.gov.tr

Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen (“İki Günü Birbirine Eşit Olan Ziyandadır”) Felsefesinin Din/Diyanet Hizmetlerinde Sağlayacağı Açılımlar



M. Fudayi ERKOÇ*

I. Giriş

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda, globalleşme rüzgârının iyice estiği şu dönemde, dünyada köklü yapısal değişikliklerin olduğu görülmektedir. Günümüz dünyasında endüstriden eğitime kadar her sahada hızlı değişim ve gelişim süreçleri yaşanmaktadır. Kurumlar bu süreçlere uyum sağlama mecburiyeti ile ayakta kalabilme mücadelesi vermektedir.

Kamu yönetimini değişime zorlayan etkenlerin başında;

- Serbest piyasa ve rekabet anlayışının artan egemenliği,
- Vatandaşların artan ve değişen istekleri,
- Küreselleşme,
- Yüksek teknolojinin yaygınlaşması,
- İşgücü piyasasının, ailenin ve topluluk yaşamının değişen yapısı gelir.¹

Bu etkenler önemli sonuçlar doğurmuştur; yaratıcı ve esnek düşünce, öğrenmeye ve değişime açık olma, yönetimde otorite yerine etki ve iletişimi kullanma, çevreye ve yerel toplulukların gereksinimlerine duyarlı olma gibi özellikler önem kazanmıştır.

Bu nedenle işletmeler ve kurumlar için artık önemli olan rekabet gücünü elinde tutmaktır. Sürekli değişkenlik gösteren rekabet ortamında geleceği görebilmek, buna göre yenilik yapabilmek ve yaratıcılığını en üst seviyede tutabilmek çok büyük önem taşımaktadır. Değişen dünyayı takip eden, öncüllüğü ve öncülüğü elinde tutabilen işletmeler, gerek kamu gerekse özel kurum ve kuruluşlar en iyi yerlerde olacaktır. Değişkenlik gösteren bu ortamda Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) önemi daha çok kavranmakta ve Toplam Kalite Yönetimine yönelmeler hız kazanmaktadır.

* Kahramanmaraş-Nurhak İlçe Vaizi.

¹ Krş. Jennifer James, *Gelecek Zamanda Düşünmek*, Boyner Holding Yay., İst. 1997, s. 13.

Hayatın tüm alanlarını kapsayan küresel rekabet ortamında, TKY ekonomik ve sosyal kurum ve kuruluşlar için “var olma tarzı”, bir yaşam biçimi olarak her geçen gün daha geniş kesimlerce benimsenmektedir.

Daha önce sınırlı sayıda ekonomi ve sanayi kuruluşları tarafından benimsenen TKY, giderek kamuya hizmet veren tüm kurum ve kuruluşların ilgi odağı haline gelmektedir.

Tebliğimizin başlığında, Kaizen Felsefesini ön plâna çıkarmamızın nedeni, TKY'nin “Kaizen: sürekli gelişme-sürekli değişme” sloganı ile simgeleştirilmesidir. Kaizen felsefesi, TKY'nin en önemli ilkesidir. Kaizen'i bir hadis-i şerif² ile açıklamayı uygun gördük. TKY üzerine önemli bir çalışma yapan Prof. Dr. Gönül Yenersoy bunu “mükemmeli arayış yolculuğuna ilk adım”³ şeklinde sloganlaştırdı.

Bu tebliğimizde Toplam Kalite Yönetimi ve temel ilkeleri anlatılacak, Diyanet İşleri Başkanlığı'nın sunduğu hizmetlerde TKY anlayışının benimsenmesi gerekliliği ve önemi üzerinde durulacak, TKY anlayışının sağlayacağı açılımlara işaret edilecektir. Din hizmetlerinde kalite, bu hizmetlerin yönetim kalitesiyle paralellik arz ettiğinden, topluma sunulan hizmetlerde karşılaşılan yönetim problemlerinin tespiti ve bunların giderilmesine yönelik öneriler sunulacaktır. Ayrıca, TKY'nin teorik tartışmalarını alabildiğine derinleştirmeden ziyade, artık din/diyanet hizmetlerinde belli paradigmaları değiştirerek kaliteli bir hizmetin sunulmasında dinî/evrensel kuralların takip edilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu sebeple Toplam Kalite anlayışının bütünlüklü yaklaşımını gözden kaçırmadan, ana çerçevesini dikkate alarak hizmetler sunmanın yararına işaret edilecektir.

Burada Prof. Dr. A. Nedim Serinsu'nun 3-7 Mayıs 2000'de Avrupa Birliği Şûrâsı'nda sunduğu “*Toplam Kalite Yönetimini Diyanet İşleri Başkanlığı'nın Hizmetlerinde Neden ve Nasıl Kullanalım?*” adlı tebliğini anımsatmak istiyorum. Bu alanda hocamızın çalışmalarından başka bilebildiğimiz kadarıyla herhangi bir çalışma yoktur.

II. Kalite Kavramı

Kalite kavramı çok sık kullanıldığı için insanlar tarafından duyulan bir kavramdır. Ancak bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi tahlil eder ve değerlendirir. Lügat mânâsı nitelik olan kalite, halk arasında lüks ile aynı doğrultuda kullanılan bir sözcüktür.

² Aclûnî, *Keşfu'l-Hafa*, II/323. Aclûnî, bu hadisin sened itibarıyla zayıf olduğunu belirtir. Bu hadis ile Kaizen'i temellendirme gibi bir amacımız yoktur. Sadece başka bir kültüre ait olan bir kavramı, kendi kültürümüzde var olan bir enstrümanı kullanarak açıklamayı uygun gördük. Kaizen felsefesini illâ kendi kültürümüzde temellendirileceksek İnşirah sûresinin “bir işi bitirdiğinde hemen diğerine koyul” âyeti, “amellerin en güzeli az da olsa devamlı olandır” hadis-i şerif-i referans gösterilebilir. Ancak biz her kavramın veya düşüncenin kendi kültürümüzdeki tekabullerini bulma gibi bir saplantı içerisinde olmadığımızı belirtmek isteriz.

³ Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota, 1997.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO)'nun ISO 8402 standardında yer alan ifadesiyle kalite; "Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır" diye tanımlanır.⁴ Özetle kalite "istenilen özelliklere uygunluktur." Burada temel olarak iki ifadeden söz edilebilir;

1. İstenen özellikler,
2. Bu özelliklere uygunluk.

Birincisi, bir ürün ya da hizmetin tasarımına bağlıdır. Buna "tasarım kalitesi" denir. Tasarım kalitesinde tercih edilen özelliklerin ürün ya da hizmet tasarımında yer alması amaçlanır. İkincisi ise sunulan ürün ya da hizmetin belirlenmiş olan tasarımına ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Buna da "uygunluk kalitesi" denir. Burada gerçekleşen hizmetin tasarımda belirtilen özelliklere uyması amaçlanılır.⁵

"Kalite" kavramının tanımının evrimsel sürecini şöyle belirtebiliriz:

- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite, bir ürünün ifade edilen veya beklenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetini oluşturan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite, müşteri memnuniyetidir.
- Kalite, bir hayat felsefesidir.
- Kalite, bir yaşam tarzıdır.

Bütün bu tanımlardan ortak bir tanım olarak kalite, "müşteri ihtiyaçlarını tam ve sürekli karşılayabilecek ürün ve hizmetin en ekonomik şekilde sağlanmasıdır" şeklinde tanımlanır.

Çağdaş yaklaşımda kalite, lüks sayılmayacak kadar gerekli ve standartlara uygunlukla ifade edilemeyecek kadar dinamik ve çok boyutlu bir olgudur.⁶ Günümüzde kalite kavramı, rekabetin çok yoğun olduğu ticari kuruluşlar için önemli bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Ancak kalite sadece ticari kuruluşların öne çıkarmak zorunda kaldıkları bir ölçü değildir. Bunun ötesinde, günümüzde kamuoyunun çeşitli kesimlerine hizmet üreten kamu ve gönüllü kuruluşların da odağına yerleşmiştir.

Üründe Kalite Göstergeleri

- ✓ Fonksiyonel özellikler
- ✓ Güvenilirlik
- ✓ Fiziksel özellikler
- ✓ Dayanıklık
- ✓ Ek hizmetler

- ✓ Erişilebilirlik
- ✓ Zamanlılık
- ✓ Profesyonellik
- ✓ Güvenilirlik
- ✓ Doğruluk

Hizmette Kalite Göstergeleri

- ✓ Tamlik
- ✓ Süreklilik
- ✓ Esneklik
- ✓ Ortam
- ✓ Anlaşılabilirlik

⁴ TS-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE, 1997.

⁵ Murat Kuş, *Kalite Kavramı, Avrupa Birliği Kalite Politikası ve Türkiye'deki Kalite Faaliyetleri*, T.C. San. ve Tic. Bakanlığı Yay. No: 48, s. 4-5.

⁶ Hazım Kantarcı, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi*, Marmara Ü. Mühendislik Fak. 1999, s. 64.

Ayrıca kalite işletmelerde/kurumlarda “sosyal sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece kalite, önceleri sadece ürün denetiminde kullanılan bir kavramken, daha sonra bir “strateji aracı” olarak ele alınmış ve yönetimle birlikte anılır olmuştur. Bunun sonucu olarak TKY kavramının karşımıza çıkmış olduğunu görürüz.

TKY bir yönetim felsefesi olarak kalite standartlarının daha ötesinde sürekli bir kalite geliştirme uygulamasını gerektirmektedir.

III. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) Nedir?

Toplam, sistemdir. Çünkü;

- Tüm çalışanların katılımı söz konusudur.
- Tüm çalışanların hedef ve fikir birliğini içerir.
- Yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar.
- Sadece üretim ve hizmette değil, tüm alanlarda uygulanır.

Kalite, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan;

- Yönetim kalitesini,
- İnsan kalitesini,
- Yapılan işin kalitesini,
- Ürün ve hizmet kalitesini kapsamaktadır.⁷

Toplam Kalite Yönetimi “top yekün mükemmellik”⁸ olarak da ifade edilebilir.

TKY'nin birçok tanımı vardır. Burada fazla ayrıntıya girmeden yapılan tanımlardan⁹ önemli birkaçı verilecektir.

1. Fiegenbaum'a göre; en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir.

2. Toplam Kalite; kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek üzere tüm organizasyonun harekete geçirilmesidir.

3. Türkiye'de kalite ödülü kriterlerine göre TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi için, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.

⁷ Kantarcı, s. 65.

⁸ M. Şişman, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, c. 21, sayı: 105, Ankara 1997, s. 61-67.

⁹ Bk. Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yay., İst. 2000, s. 83, 84, 103.

4. TKY; tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması gayesiyle işletmelerde/ kurumlarda alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan bir yönetim biçimidir.

IV. Toplam Kalite Yönetiminin Doğuşu ve Gelişmesi

“İnsanoğlu üreten ve tüketen bir varlık olarak ürettiği ve tükettiği üründe bir standardı/kaliteyi daima aramıştır. M.Ö. 3000 yıllarında Hammurabi Kanunları’nda, XV. yüzyılda Fatih Sultan Mehmet’in standartlarla ilgili Kanunnâmesi’nde ve Ahilik Teşkilâtı’nın ilkelerinde kalite’nin ve kalite kontrol’ün toplum yaşantısındaki yerini tespit etmekteyiz.”¹⁰

Toplam kalitenin bir yönetim sistemi olarak gelişmesi bu yüzyılın başından bu yana yapılmakta olan çalışmaların bir birikimi neticesinde ortaya çıkmıştır. TKY’nin ortaya çıkmasında Amerika ve Japonya arasındaki rekabet önemli bir faktör olmuştur. Japonya, Taylor’un öncülüğünü yaptığı Amerikan kültürünü ülkesine getirince Japon geleneksel yönetim anlayışı ve normları farklı bir sürece girmiştir. Japonlar, yönetim anlayışlarını, Taylor’un “Bilimsel Yönetim İlkeleri”nin¹¹ temel dinamikleri üzerine bina ettiler. Japonlar Amerika’dan aldıkları yönetim anlayışını değiştirip dönüştürerek kendi şartlarına uyarladılar.

1970’li yıllarda Japonya’nın, ürünleriyle pazar ortamını sarsmaya başlayınca, ABD’de 1970-1980 yılları arasında “Japon bu işi nasıl başardı” sorusunun yanıtını bulmak için çok sayıda araştırma yapıldı. Bu araştırma sadece Japonya’nın yönetim sistemini keşfetmeye yönelik değildi, aynı zamanda sosyal ve kültürel özellikleri de ilgi odağı haline geldi. Japon başarısı başlangıçta bu ülkenin geleneklerinden gelen ve başka ülkelerde olmayan özelliklerden kaynaklandığı tezi ortaya atıldıysa da zamanla bunun geçerli olmadığı anlaşıldı. Bu bağlamda Japonya’nın ünlü kalite adamı Dr. Ishikawa şu açıklamayı yapmaktadır: “Başlangıçta ben de bizim yönetim anlayışımızın, sadece çekik gözlü insanların yaşadığı ülkelerde başarılı olabileceğine inanıyordum. Fakat bugün rahatlıkla yanlış düşündüğümü söyleyebilirim. Çünkü dünyanın her yerinde değişmeyen bir şey var; o da insandır. ‘İnsana değer vermek’ ve onun kendini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak ortamları oluşturmaktır. Tüm insanları birbirine bağlayan ortak bağ olan insan ihtiyaçları ise dünyanın her yerinde aynıdır.”¹²

Japonya’nın bu yönetim anlayışı ABD ve AB ülkelerinde hem sanayi hem de kamu sektöründe uygulanmaya başlandı. Özetle İşletmelerdeki kalite yönetim anlayışı

¹⁰ Ahmet Nedim Serinsu, *Diyanet İşleri Başkanlığının Topluma Sunduğu Hizmetlerde Toplam Kalite Yönetiminin Neden ve Nasıl Kullanalım*, Uluslararası Avrupa Birliği Şûrası, 3-7 Mayıs 2000, DİB Yay. No: 507, s. 156-171.

¹¹ Taylor’un “*Bilimsel Yönetim İlkeleri*” adlı kitabı Japonca’ya çevrilince bir yılda 1,5 milyon adet satılmıştır.

¹² Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 19-20.

şu aşamalardan geçti:

- I. Aşama: "Çok Üret" (1920-1970)
- II. Aşama: "Maliyeti Düşür" (1970-1980) İnsan Merkezli
- III. Aşama: "Kalite Sun" (1980-1990)
- IV. Aşama: "Kaliteyi Hızlı Sun, Tasarıma Özen Göster" (1990-1998)
- V. Aşama: "İnsana Hizmet Et" (2000.....)¹³

V. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları¹⁴

1. Temel Felsefe: İnsana Saygı

İnsana değer vermeye yönelik teorilerin ve yaklaşımların başlangıcı, 1930'lu yıllarda başlayan döneme dayanmaktadır. Bu akım, insanı makine gibi gören ve kullanan yönetim tarzına karşı oluşturulan bir tavır olarak doğmuş, fakat bir fikir akımı olmaktan öteye geçememiştir. Son zamanlarda kalitelerini geliştirmek ihtiyacını duyan firmalar, her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın, gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağını ve bu nedenle de "insan"a her zamankinden daha fazla önem vermek gerektiğini anlamış bulunmaktadır.

TKY'de temel felsefe insana değer vermektir. Değer verilen, güvenilen, fikri sorular kişi elinden gelenin en iyisini yapar.

TKY'nin insana yönelik yaklaşımının başarısı büyük ölçüde insanın mutluluk kaynağını keşfetmesinden kaynaklanır. Bu yaklaşımda en alt düzeyde çalışan insanın bile yaratıcılığını kullanma, başarılı olma, bu başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir grubun üyesi olma, fark edilme olanakları verme gibi hususlar insanın mutluluk kaynaklarıdır.

2. Yaklaşım: Üst Yönetimin Liderliği/Önderliği

TKY'ye ilişkin değerlerin tüm kurum ve kuruluş içinde yaygınlaştırılmasında üst yönetim, önderlik rolünü üstlenmelidir. Kurum kültürünü liderler geliştirmelidir. Bu anlamda üst yönetim artık sadece kontrol etmek ve denetlemek değil değişime liderlik etmelidir. Bu yüzden değişim öncelikli olarak üst yönetimden başlamalıdır. Üst yönetimin liderliğinde kurumsal düzeyde kalite, stratejik ve plânlama ile bütünleştirilmeli ve çalışanların şikayet, dilek ve fikirlerini daha kolay bir şekilde dile getirebilmeleri sağlanmak için programlar uygulanmalıdır.

3. Kapsam: Tüm Örgüt/Kurum Bazında Kalite

Örgütün bütün birim ve bireyleri yaptığı işin kalitesini geliştirmeye katkıda bulunmalıdır. Örgütte çalışan herkesin katılımı sağlanmadan sürekli gelişmeyi gerçekle-

¹³ Bk. Serinsu, s. 161.

¹⁴ Bu başlık altında verdiğimiz bilgiler, bazı tasarruflarda bulunarak, aşağıdaki kaynaklardan özetledik: Muhsin Halis, *Toplam Kalite Yönetimi*, s.101-133; Ahmet Kovancı, *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, Sistem Yay., İstanbul, s. 50-150; Murat Kuş, s. 30-33; Murat Önder, "TKY'nin Kamu Sektöründe Uygulanması", 5. *Ulusal Kalite Kongresi*, 13-14 Kasım 2006, İstanbul, s. 912-918.

tirmek mümkün değildir. Temel mantık, herkesin düşünme gücü olduğuna göre, herkesin problem teşhisine ve çözümüne katkısının da mümkün olduğudur. Katılma isteğinin oluşturulması üst yönetimin vazifesidir. Bu da etkili bir iletişim ve haberleşme sistemi kurarak tüm çalışanlara işleri ve kuruluşlarla ilgili gerekli bilgiler, zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlamak, örgütün her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim programları uygulamak, karar alma gücünü geliştirmek, ölçme ve sonuçlara göre ödül mekanizmasını geliştirmektir.

Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan insanın başarıma, takdir edilme hissi, toplumda itibar görme gibi ihtiyaçların tam katılımın teşekkülünde ve gelişmesinde en önemli sebeptir. Tam katılım, sorumluluk ve katkıyı kapsar. Tüm çalışan, "ben bu kuruma nasıl katkıda bulunabilirim, bunu nasıl geliştirebilirim" duygusunu geliştirir.

4. Ölçek: Kaliteden Herkesin Sorumlu Olması (Tam Katılımcılık)

Elemanlarının faaliyetlere büyük oranda katıldığı ve motivasyonun yüksek olduğu bir hizmet üretmek başarılı bir TKY sistemi uygulamasının en önemli özelliklerinden biridir. Kaliteden bütün iş görenlerin sorumlu olabilmesi için desteğini sunan yönetimin yerine getirmesi gereken bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların başında örgütte kurumsallaştırılması gereken açık ve şeffaf, esnek ve duyarlı bir "kurum kültürü" nün oluşumunu hızlandırmaktır.

Çalışanların potansiyeli, kuruluşun değeri, güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü ile ortaya çıkarılır. Bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hâle getirebilmek amacıyla öğrenme ve beşeri geliştirmeye yönelik olanaklar seferber edilmelidir.

5. Felsefe: Hata Bulma Değil Hata Önleme

Önleme felsefesi hata bulma eğiliminden ziyade, bir hizmetin nasıl üretileceğine ilişkin kalitesinin boyutu üzerinde yoğunlaşır. Hata bulma sorunu kalitenin sadece çalışanın bireysel sorumluluğundaymış gibi algılanması sonucunu doğurur. Direkt olarak süreci dikkate alan bu yaklaşım hizmet sürecinde göze çarpan hata hususlarının giderilmesini de kapsar.

Arzu edilen kalitede olmayan bir ürün ve hizmeti kontrol etmeyi hedefleyen üç metod vardır. Bunalar; hata tespit, hata önleme ve kesintisiz iyileştirmedir. Kısaca, hataları bulmak ve aramak yerine, nedenleri üzerine giderek, hata kaynaklarının ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.

6. Standart: İlk Girişimde Doğru Yapma

Personel alımında tedarikçilerden/kuruma elaman yetiştirenlerden ham madde nin hatasız olmasıyla sağlanır.

7. Tema: Sürekli Gelişme/İyileşme (Kaizen)

Sürekli gelişme ve Kaizen kavramları özdeştir. Bu sözcüğe önemini kazandıran unsur, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam şeklini belirtmesidir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli geliştirmektir. Kaizen felsefesi anlatılırken bu husus ayrıntılı bir şekilde işlenecektir.

8. Amaç: İç ve Dış Müşterinin Tatmini (Müşteri Odaklılık)

Müşteri: Herhangi bir kişi veya kuruluşun uğraştığı faaliyetlerin sonucunu kullanan, satın alan, süreçlerinden ve ürünlerinden etkilenen ve kurumun var oluş nedeni olan insanlardır. Müşteri tatmini memnuniyet düzeyinde artış, şikayetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilir.

Günümüzde yönetim anlayışları devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşamaktadır. Yeni yönetim anlayışında müşteri talepleri doğrultusunda şirketin/kurumun tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması, hatta bunun da ötesinde müşteri memnuniyetini sağlanması hedeflenir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın bir yolu da kurumların, müşterilerden kendilerine bilgi dönüşümünü sağlayabilme esasına dayalı olan geri bilgi akışıdır.

9. Metodoloji: Bilimsellik (Süreçler ve Verilerle Yönetim)

Toplam Kalite Yönetimi istatistiksel araçların ve bilimsel metodolojinin uygulanmasına ve anlaşılmasına gerek duyar. Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmelidir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamının bir parçası olmalıdır.

VI. Kaizen "İki Günü Birbirine Eşit Olan Ziyandadır" Felsefesi¹⁵

"Binlerce kilometrelik yol bir tek adımla başlar" (Lao Tse)

*"Düne ait ne varsa dünle beraber gitti cancağızım,
Bugün yeni şeyler söylemek lazım"* (Mevlânâ)

Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Sorunları saklamamak, örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak yeğlenir. Amaç; geçici, palyatif önlemlerle günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar

¹⁵ Kaizen (sürekli iyileşme) felsefesi ile ilgili aşağıdaki kaynaklara başvurulabilir: Masaaki Imai, *Kaizen*, Kalder Yayınları, İstanbul 1997.

<http://www.tubitak.gov.tr>

<http://www.insankaynaklari.com>

Kalder, *Önce Kalite Dergisi*, 26 Temmuz 2000.

Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Matbaacılık, İstanbul 1998.

kendini gösterir.¹⁶

İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır. Bir kere belirlendikten sonra sorun çözülmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır.

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gerekir:

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da geliştirecek yöntemler mutlaka bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojideki gelişmeler ile müşteri beklentileri, her gün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

2. İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan "insan"dır. İnsan kaynağı, bir kuruluş için en değerli varlıktır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın kullanımı oldukça yetersizdir. Oysa her çalışanı bu geliştirim etkinliklerinin bir üyesi hâline getirmek gerekir.

3. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: Problemleri çözmekte düşülen en büyük hata, belirtiler üzerinde yoğunlaşp, sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için her sorunu en uç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak genellikle iyi sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de, gerçek nedeni ortaya konabilmektedir. Bu koşullar temel alınarak uygulamaya geçilmesi ile elde edilecek sürekli gelişmenin kurumda birçok faydası vardır.

- Kurumun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Çalışanların aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmaları sağlanır.
- Birimler kendi işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütür.
- Birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunan birimlerin ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı bir biçimde çözümlenir.
- Personelin bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Verimlilik daha hızlı bir gelişme gösterir.

Bu felsefeye göre bu günün dünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde çaba gösterilmelidir. Yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Çünkü küçük adımlı değişiklikler birikerek zaman içinde önemli gelişmeler sağlayacaktır. Bu gelişme eskiyi bir anda ortadan kaldırmaz, mevcut düzende yapılan uyarlamalar ile büyük yatırım gerektirmeyen ufak değişiklikler meydana getirir.¹⁷

¹⁶ Oyak-Renault Seminer Notları, Ekim 1997, s.12.

¹⁷ Yenersoy, s. 80-81.

VII. Din Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimini Gerektiren Faktörler

1. Faktör: Toplumumuzun Kalitesi - Diyanet Hizmetlerinin Kalitesi İlişkisi

Sosyoloji tarihi ile meşgul olanların dikkatini çeken önemli hususlardan biri, toplum üzerinde nüfuzu en güçlü bir şekilde hissedilen unsurun din olduğu gerçeğidir. Bu evrensel gerçek, toplumsal farklılaşma, bütünleşme ve sosyal değişme şeklinde kendini göstermektedir. Nüfusun büyük bir çoğunluğu müslüman olan ülkemizde dinin, toplumsal bütünleşme ve sosyal değişmedeki rolü oldukça büyüktür. Bu gerçekten hareketle Anayasanın 136. maddesinde belirtildiği gibi “milletçe dayanışmayı ve bütünleşmeyi amaç edinerek”¹⁸ topluma din hizmeti sunan Diyanet İşleri Başkanlığı'nın önemi ortadadır.

Toplumumuzun kaliteli olması, Diyanet İşleri Başkanlığı'nın hizmet kalitesiyle önemli bir paralellik arzeder. Bu yüzden Diyanet İşleri Başkanlığı'nın çağdaş kalite kültürü doğrultusunda kurumsallaşmasının gereğine inanmaktayız.

Diyanet İşleri Başkanlığı'nın hizmet kalitesi öncelikli olarak topluma sunduğu bilgi kalitesiyle ölçülür. Üretilen bilginin sahit ve sağlam kaynaklara dayalı olması; bilimsel, tutarlı ve işlevsel olması bilginin kalitesini yükselteceği gibi, kurumun toplumdaki itibarının yükselmesine de sebep olacaktır. Din konusunda yapılan yorumlarda bilimsel, muhteva ve üslup sorunlarının olması, dinin sahit bilgisinden uzak birtakım zayıf ve sübjektif yorumların dinî bir muhtevaymış gibi sunulması kurumun hem itibarına hem de misyonuna zarar verir. Nitekim Başkanlık, bilgi kalitesini yükseltmek için ilkeler ve hedefleri arasında “Toplumun din konusunda aydınlatırken dinin iki temel kaynağı olan Kur'an ve sünnete dayalı sağlam bilgiyi esas almak, Müslümanların 14 asırlık dinî tecrübesini göz önünde bulundurmak, modern hayatı ve insanlığın ortak birikimini de göz ardı etmemek” ilkesini de zikretmektedir. Bu ilke ve hedef doğrultusunda topluma din hizmetleri sunan Diyanet İşleri Başkanlığı'nın çağdaş yönetim anlayışlarından uzak ve kopuk olması düşünülemez.

2. Faktör: Din/Diyanet Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini Destekleyen İç (Dinin Doğasından Kaynaklanan) Faktörler

Burada TKY felsefesini Diyanet hizmetlerinde uygulanmasını destekleyen, dinin kendi iç yapısından kaynaklanan evrensel ve zorunlu birkaç faktörden bahsetmekle yetineceğiz.

2.1. Bir ahlâk felsefesi olarak kalite

Dinin ahlâkla ilgili buyrukları, topluma sunduğumuz din hizmetlerinde kaliteyi benimsememizi ve kaliteli hizmet vermemizi bize öğütler. Tüm dünyada çağdaş bir yönetim anlayışı olarak kabul edilen TKY'nin gelişmesine katkıda bulunan Amerikalı

¹⁸ Bk. Anayasanın 136. maddesi.

yönetim bilimcilerinden Armand Fiegenbaum, “kalite bir ahlâk felsefesidir”¹⁹ der. Kalite ve ahlâk, bir bütünü tamamlayan parçalardır; biri olmazsa diğeri olmaz.

Din hizmetlerindeki kalitesizlik, ahlâkî değerlerin özümsememiş/içselleşmemiş olmasından kaynaklanır. Örneğin personel istihdamında veya “yeterlilik” aramada kalite ve liyâkat yerine kayırmacılığın, aracılığın ön plâna çıkması veya denetim ve kontrol eksikliğini fırsat bilip hizmete devamsızlık, ilgisizlik ve lâkaytlık gibi davranışlar ahlâkî zâfiyetin sonucudur.

2.2. Dinin ihsan ilkesi

İhsan kavramının ihtiva ettiği mânalardan biri iyilik yapmak, iyi davranmak, uygun ve güzel olanı en güzel ve kusursuz bir şekilde yapmaktır.

İbadette ihsanı Peygamberimiz (s.a.v) şöyle belirtiyor: “*İhsan, Allah’a O’nu görmüşsun gibi kulluk etmendir. Sen O’nu görmüyorsan da O seni mutlaka görüyor.*” Kendisini Allah’ın gördüğü şuuruна sahip olması... Bu hadis-i şerif müslüman bireyin kalitesini veciz bir şekilde ortaya koymaktadır. Kullukta kalite işte bu noktanın bilincine varmakla gerçekleşir.

Namaz kılan ya da kıldıran bir din görevlisinin, namazda ihsan ilkesini gözetmesi ibadetin kaliteli/nitelikli, şuurlu olmasını sağlar. Hz. Peygamber, “*Allah her şeyde ihsan ile davranılmasını kullarının üzerine gerekli kılmıştır. Bundan dolayı öldürdüğünüzde güzel davranın, hayvanların kesiminde güzel davranın.*”²⁰ buyurur. Burada ihsanın bir uygulama örneği olarak kurban ibadeti gösterilmektedir.

İhsan kavramının geniş anlamından dar anlama hapsolmesi, hayatımızdan kopan kalite anlayışının önemli bir sonucudur. Ya da tersi; hayatımızdan kalite anlayışının çıkması, ihsan kavramının geniş anlamından dar anlamına hapsolmesi veya hayatımızdan kopması sonucudur. Kur’an meâllerinin birçoğunda ihsan, sadece “iyilik yapmak” ile açıklanır. Nitekim tüm camilerimizde Cuma hutbesinin sonunda, bütün cemaatin bir arada olduğu anda, minberlerimizde okunan Nahl Sûresinin 90. âyetinde geçen “ihsan”, “iyilik yapma” şeklinde dar anlamıyla sunulmaktadır.

Diyanet İşleri Başkanlığı’nın 2007 Genelgesinde²¹ çok yerinde bir adımla bu kavramın, “*Şüphesiz Allah, adaleti, ihsanı/yararlı amelleri en güzel bir şekilde yapmayı*” şeklinde sunulmasını istedi. Maalesef, müftülüklerimizin dikkatsizliği yüzünden şimdiye kadar bu husus sadece bir genelge maddesi olarak kaldı.

2.3. Kur’an’ın “Salih Amel” ifadesi

“Salih amel” genel olarak dinin yapılmasını emir veya tavsiye ettiği iyi, doğru, fay-

¹⁹ Coşkun Can Aktan, “Toplam Kalite Yönetimi, Kamudaki Kalitesizliğe ve Ahlaksızlığa Çözüm Olabilir mi?”, *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, Hak-İş Yayınları, Ankara 2001, s. 1.

²⁰ Müslim, “Sayd”, 57; Ebû Dâvûd, “Edâhi”, 11; Tirmizi, “Diyat”, 14; Nesai, “Dahaya”, 22, 26; İbn Mâce, “Zebâih”, 3.

²¹ Bk. DİB 2007 Genelgesinin 10/g maddesi.

dalı ve sevap kazanmaya vesile olan işler anlamına gelir. Salih kelimesi, insanların hem din hem de dünya hayatları için iyi ve yararlı olan bütün faaliyetleri kapsayan bir Kur'an tabiridir. Bu faaliyetlerin belirtilen nitelikleri kazanması için sağlam, doğrudürüst yapılması; yani sağlam bir temele dayanması, klasik ifadeyle şart ve rükünlerine azami oranda riayet edilerek yapılması gerekir. Nahl Sûresinin 97. âyetinde; *"Erkek ya da kadın, mümin olarak kim güzel (iyi) amel işlerse muhakkak onu güzel bir hayat ile (dünyada) yaşatacağız ve yapmakta oldukları amellerin daha güzeliyle (âhirette) mü-kafatlarını elbette vereceğiz"* buyrulur.

Âyette bu tabirin geçtiği cümle, "kim güzel iş yaparsa..." şeklindeki anlamı yanında, "kim yaptığını doğru ve güzel yaparsa..." şeklinde de anlaşılacak bir özellik taşımaktadır. Hatta Kur'an'daki yaygın kullanımın aksine burada *"amelen salihan"* değil de, sadece *"salihan"* kelimesinin kullanılması bu yorumu güçlendirmektedir.²²

2.4. İslâm'ın "Şûra" ilkesi

İslâm'ın öngördüğü evrensel ilkelere biri de, şûrâ ilkesidir. Şûrâ konusu, müslümanlar arasında görüş alış verişini anlatan tüm uygulamaları kapsayan genel bir kavramdır.

"İş hususunda onlara danış." (Âl-i İmran, 159)

"Onların işleri aralarında şûrâ/danışma iledir" (Şûrâ, 38)

TKY uygulamasının en önemli unsurlarından birisi tam katılımcılıktır. Hem birey hem de grup bazında katılım esastır. Çalışanlar kalite faaliyetine zihinsel beceri ve fiziksel güç ile katılırlar. Temel mantık, herkesin düşünme gücü olduğuna göre, herkesin problem teşhisine ve çözümüne katkısının da mümkün olduğudur.

Din hizmetlerinde şûrâ ilkesi, Kur'an'ın verdiği önem ile uyumlu bir biçimde geliştirilmesi gerekir.

2.5. Emaneti liyâkatlı kimselere verme ilkesi

TKY'nde "ilk girişimde doğru yapma" ilkesi önemli bir unsurdur. Kuruma veya işletmeye eleman seçiminde tedarikçilerden nitelikli ve ehliyetli eleman istenir. Liyâkat ilkesi, Diyanet hizmetlerinde çalışacak elemanların seçiminde, diğer bütün kurum ve işletmelerden daha fazla benimsenmesi gerekir. Dinin evrensel emri de budur: *"Şüphesiz ki Allah size, emanetleri ehline vermeyi emreder."*²³

Tarih boyunca insanların huzur ve mutlulukları iki sebeple kazanılmış veya kaybedilmiştir: Emanet ve adalet. En dar anlamıyla kişinin kullanıp sahibine iade etmek üzere aldığı eşya emanet olduğu gibi, devletin hizmet makamları da emanettir. Bu makamların en güzeli olan din hizmeti de en çok riayet edilmesi gereken bir emanettir.

²² Bk. Hayrettin Karaman ve diğerleri, *Kur'an Yolu*, DİB Yay., Ankara 2006, III, 438.

²³ Nisâ, 4/58.

VIII. Diyanet İşleri Başkanlığı'nda Kalite Anlayışına Doğru

En başta şu önemli hususu belirtmekte fayda var: Diyanet hizmetlerinde TKY'nin perspektifinden elde edilen sonuçların başarıyla uygulanabilmesi için plânlı, sistematik, kararlı ve sabırlı olunması gerekiyor. Öncelikle plânlı ve sistematik bir tarzda konuya yaklaşılması önem taşıyor.

TKY'nin bünyesinde enformasyon ve analiz, stratejik plânlama yönetimi, diyalog ve uzlaşmaya dayalı karar alma, kalite çemberleri gibi unsurlar mevcut olduğundan işe bu tekniklerden yararlanarak başlanması gerekir. Kanaatimizce, din hizmetlerinde başlıca dört genel aşama dahilinde TKY'nin plânlanması, uygulanması ve sürekliliği sağlanabilir:

1. Aşama: TKY hakkında bilgilendirme süreci,
2. Aşama: TKY ile ilgili kurumsal yapılanma (örgütlenme) süreci,
3. Aşama: TKY'nin uygulanması süreci,
4. Aşama: Sürekli gelişme (kaizen) süreci.

TKY'nin başarıya ulaşabilmesi için plânlı ve sistematik olmak kadar kararlı, inançlı ve sabırlı olmak gerekiyor. Bu nedenle birinci aşamada TKY konusunda en üst düzeydeki yöneticilerin (Başkan Yardımcıları, Daire Başkanları, İl ve İlçe Müftüleri, Şube Müdürleri, Kur'an Kursu Müdürleri vb.) bilgilendirilmesi önem taşıyor. Üst yönetimin destek ve katkısı olmadan başarıya ulaşmak mümkün değildir. Bu gerçeğin en başta kabul edilmesi gerekir. İlk aşamada çeşitli düzeylerde eğitim seminerleri yapılarak yöneticiler bilgilendirilmeli, TKY'nin din hizmetlerine sağlayacağı yararlar ortaya konulmalıdır.

İkinci aşamada örgütlenme süreci başlatılmalı. Diyanet İşleri Başkanlığı'nda TKY'nin uygulanmasını plânlayacak, koordine edecek ve izleyecek bir üst kurumun oluşturulmasına gerek vardır. Bunun için TKY'ni uygulayan kamu kurum ve kuruluşlarının yapısı incelenebilir. Başta Millî Eğitim, Sağlık ve Maliye gibi bakanlıklar ve bağlı kurumlarındaki gibi "Toplam Kalite Yönetim Yönergeleri" hazırlanabilir. Ayrıca merkez ve taşra teşkilatlarında TKY'ni yaygınlaştırmak için "Diyanet Kalite Ödülleri" adı altında her yıl bir yarışma düzenlenebilir. Kaliteye önem veren ve bu konuda başarılı uygulamaları gerçekleştiren birimlerin, il ve ilçe müftülüklerinin ödülleri her yıl Dünya Kalite Gününde (13 Kasım) Diyanet İşleri Başkanı'nın katılacağı bir törenle verilebilir.

Bu üst düzeydeki örgütlenmeye paralel olarak tüm birimlerde, illerde kalite plânlama, geliştirme, uygulama ve denetleme konusunda alt yapı hazırlıklarına başlanmalıdır.

Üçüncü aşamada TKY'nin uygulanması süreci geliyor. Bu aşamada uygulamanın önce pilot il ve ilçelerde başlatılması ve elde edilen ders ve tecrübeler çerçevesinde uygulamanın tüm illere yaygınlaştırılması önem taşıyor.

Son olarak sürekli gelişme felsefesinin Diyanet hizmetlerinde benimsenmesi ve uygulanması şart. "Kaizen" olarak ifade edilen "Sürekli Gelişme" felsefesi, TKY'nin

uygulanması neticesinde elde edilen ders ve tecrübelerin analiz edilmesini ve kalitenin daha da iyileştirilmesini öngörüyor. Unutmayalım ki, kalite iyileştirme hiç bir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak kabul edildiği takdirde başarıya ulaşmak mümkün olacaktır.

IX. TKY Uygulamalarının Başarı Koşulları ve Diyanet Hizmetlerinde Uygulama İmkânı

1. Üst Yönetimin Desteği ve Bağlılığı

Diyanet hizmetlerinde TKY felsefesinin uygulama girişimi üst yönetimden başlanmalıdır. Üst yönetimin liderliği/önderliği ve desteği her dönemde olduğu gibi özellikle başlangıçta da çok önemlidir. Yönetim sürekli hizmeti geliştirme ve iyileştirme amacına kendini adanmalıdır. Üst yönetimin hazır olmadığı bir kalite faaliyeti uygulamaya konulmamalıdır.

2. Sürekli Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve yetiştirme, kalite bilincinin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulamaya geçirilmesini sağlamada önemli bir unsurdur. Diyanet teşkilatının büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda kalite yönetiminin başlatılmasında pahalı olan en büyük faktördür. En azından kalite geliştirme gruplarına yönelik bu eğitim faaliyeti yoğunlaştırılmalıdır.

TKY'nin sadece felsefeye dayanarak uygulanamaz. Uygun şekilde motive edilmiş ve eğitilmiş personel olmadan gelişme sağlanamaz. Yapılan araştırmalarda toplam kalite yönetimi ile ilgili kalite kavramı, kalite araçları, müşteri beklentileri ve tatmini, liderlik eğitimi gibi eğitim faaliyetlerinin 40 saatlik bir programı içerdiği söylenmektedir. Tüm örgüt bazında kalitenin sağlanması için, her kademedeki personellerin sürekli eğitim ve gelişme faaliyeti içerisinde olmalıdır. Eski tabirle çalışanlar, "hem hâl ehli hem de kal ehli"; yani ilim, amel ve irfanla donanımlı olmalıdır.

3. Yönetimsel Liderlik (Dönüşümcü Liderlik)²⁴

Kalite dönüşümü liderlere bağlıdır. İlk görev misyona açıklık kazandırma, ikincisi değişim ve iyileşme için kararlılıktır. Misyon, bir organizma veya kurumun var olma nedenidir, hayattaki rolüdür. Kurumun üyelerine istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş görev ve paylaşılan değerler ve ortak inançlar demektir.²⁵ Diyanet İşleri Başkanlığı'nın misyonu Anayasanın 136. maddesinde tanımlanmıştır. Her kademedeki yöneticiler bu misyona açıklık kazandırma, buna paralel olarak vizyon geliştirme çabası içerisinde olmalıdır. Kurumu bu misyon ve vizyon ışığında dönüştürmelidir.

²⁴ Dönüşümcü ve yaratıcı liderlik konusunda bk. İbrahim Kavrakoğlu, "Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik", *Değişimin Liderleri* (Editör: Melih Arat) Mavi Kitaplar, İstanbul 2001.

²⁵ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yay., İst. 1998, s. 9-10.

Dönüşümcü liderliği üç tür davranış modeli belirlemektedir. Bunlar; karizma, bireyi teşvik etmek ve itibarı sağlamaktır. Burada insanı dikkate alan ve bireye saygı duyan bir yaklaşım esastır.

Diyanet teşkilatının üst ve orta kademedeki yöneticileri, TKY girişiminde kendi davranışlarını değiştirmeden bunu başaramayacaklarını bilmelidirler. Bunun için yönetin tarzlarında yapmak zorunda oldukları husus; gücü ellerinde toplamaktan vazgeçmek, otorite anlayışlarını değiştirmek, tek yönlü karar almaya son vermek, ölçülebilir hedefler belirlemek ve karar alırken verilerden yararlanmak olmalıdır. Bunların yanında özellikle sabırlı ve dinlemeyi bilen kişiler olmalıdır. Yöneticilerimizin zaman zaman yanlış anladıklarını itiraf etmeleri, esasında konuşanı anlamaya değil, ona cevap vermeye yönelik bir dinlemede olduğunu gösterir.

4. Kurum Kültürünün²⁶ Değişimi

Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Burada örgütsel kültür kavramı, kurumda var olan alışkanlıklar, beklentiler ve organizasyonun kabul ettiği davranışları ifade eder. Örgüt kültürü, TKY uygulamasında bazen bir engel olabilir. Dolayısıyla organizasyonun davranışlarını değiştirmek gerekecektir. Kültür değişimi genelge ve emirlerle yapılamaz. Kültürel değişimini yönlendiren eğitim ve yöneticilerin davranışlarıdır.

Diyanet İşleri Başkanlığı üst yönetiminin (Başkan ve yardımcıları) uygun davranışları ile bu istenilen değişime önyak olduklarını görmekteyiz. Bu bakımdan taşra teşkilatlarını daha çok ziyaret etmeleri ve yerinde yönetime katılmaları kurum kültürünün gelişmesinde önemli bir rol oynar. Ancak kurum kültürünün oluşması ve iyileşmesi sadece üst yönetimin sorumluluğunda olan bir husus değil, kurumun tüm çalışanlarının sorumluluğundadır. Bunun için öncelikli olarak "Kurumsal Farkındalık"²⁷ seminerleri düzenlenebilir. Burada şu hususlar kazandırılabilir:

- DİB'in kurum kültürünü tanımak,
- Kurum kültürünün görünen ve görünmeyen değerlerini ve normlarını tanımak,
- İşini geliştirirken kurum içi ve kurum dışı dinamikleri gözönüne almak,
- Kişisel imajı kurum imajıyla tutarlı kılmak,
- Kurumsal ve toplumsal nezaket ve görgü kurallarının bilincine varmak,
- Kişiye konumu ve kurumuyla uyumlu etkili bir izlenim olanağı kazandırmak.

Nitelikli, bilgili ve yaptığı işe kendisini yüreğinden adamış bir insan kaynağı da an-

²⁶ Kaynak Dergisi'nin Nisan-Haziran 2004 tarihli 18. sayısının tamamı "Kurum Kültürü" konusuna ayrılmıştır. Bu sayıda kurum kültürü ile ilgili çok birikimli bir kadro tarafından kaleme alınan yazılar yer alır.

²⁷ Kurumsal farkındalık kişinin, çalıştığı kurumda egemen olan güç ilişkilerini, değerlerini, önceliklerini, davranış normlarını kavrama becerisidir. Bk. Acar Batlaş, "Başarının Temel Taşı: Kurumsal Farkındalık", Kaynak Dergisi, sayı: 18.

çak yapıcı bir kurum kültüründe var olur. Tıpkı nitelikli tohumun, elverişli toprakta verimli olması gibi...

Olumlu ve yapıcı kurum kültürünün bulunmadığı kurumlarda çalışanlar enerjilerinin büyük bölümünü dedikodu ve komplo senaryolarına ayırır, üst yönetimi eleştirir ve olumsuz duyguların bulaşıcı bir şekilde çevreye yayılmasına neden olurlar.

5. Uygun Örgütsel Yapı

TKY uygulamaları için kurum bünyesinde özel bir yapının oluşturulması gerekir. Bu yapıda, TKY koordinatörü, kalite iyileştiricileri ve kalite takımları bulunur. Diyanetin teşkilât yapısı içinde bu işe en uygun birim Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'dır. Bu birim TKY uygulamaları ve kurum kültürü geliştirme konusunda güçlendirilebilir ve yetkilendirilebilir. Son zamanlarda, TKY kapsamında, Stratejik Yönetim Sisteminin kurulması, Süreç Yönetiminin oluşturulması ve Performans Kriterlerinin belirlenmesi konularında başlatılan teknik çalışmaların ne aşamada olduğunu bilmiyoruz; ama henüz ilk aşamada olduğunu tahmin edebiliyoruz. Nitelikli Diyanetin web sitesine baktığımızda bu yöndeki çalışmaların henüz istenilen seviyede olmadığını görebiliriz. İstenilen seviyeye çıkartılması için yoğun bir çalışma programı takvimi belirlenmelidir.

6. Tedarikçilerle/Paydaşlarla İşbirliği

DİB paydaşları, Diyanet İşleri Başkanlığı'nın hizmetlerini yürüten, kuruma eleman yetiştiren ve hizmetlerinden yararlanan tüm kesimleri kapsar.

- Vatandaş
- Din görevlisine muhatap olan birey
- Tüm çalışanlar (merkez ve taşra teşkilâtı personeli)
- İlgili sendikalar
- İlgili devlet birimleri
- İlahiyat fakülteleri
- Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi
- Milli Eğitim Bakanlığı Din Öğretimi Genel Müdürlüğü
- İmam-Hatip liseleri

TKY'nde, kurum veya işletmenin tedarikçilerinden ham maddenin hatasız olması sağlanır. Bunun için tam bir işbirliği sağlanması gerekir. Diyanet İşleri Başkanlığı, personel alımında tedarikçilerden/kuruma eleman yetiştirenlerden kaliteli/nitelikli eleman yetiştirmesini ister. Bunun için her kademedeki çalışanında bulunması gereken nitelikleri tesbit eder ve bu nitelikleri tedarikçilerine bildirir. Bu yönde atılan adımları hatırlatmak gerekirse;

1. Hazırlanan bir kitapçıkla, Diyanet teşkilâtında çalışacak elemanda bulunması gereken nitelikler, tüm teşkilâtlara ve ilgili kurumlara gönderildi.

2. Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nde, "Din Hizmetleri" adı altında bir bilim dalı açıldı. Bildiğimiz kadarıyla Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nde de Din Hizmetleri adında bir bilim dalı mevcut. Bu son derece önemli bir adımdır. Bunun yanında din hizmetlerinde bilimsel metod ve yöntem araştırmaları için bir fakültenin kurulması ihtiyacı iyice kendini göstermeye başlamıştır. Zira din hizmetlerinde bilimsellik artık kaçınılmazdır. Mevcut ihtisas ve hizmet içi eğitim kursları bu ihtiyacı karşılayacak nitelikte değildir.

Diyanet İşleri Başkanlığı'nın paydaşlarından olan sendikalar ise, kurumun verimliliği ve başarısı, çalışanların memnuniyetini ana prensip olarak benimsemesi gerekir. Birbirlerine karşı üstünlük yarışı ve personel kapma arayışı içerisinde olmamalıdır.

İmam-hatip, müezzin-kayyım, Kur'an kursu öğreticisi, vaiz ve müftülük gibi görevde yükselme sınavlarında yeterlilik belgesi verilirken doğru tercihlerin yapılması, hizmet sürecinde ortaya çıkacak hataları en aza indirir. Daha sonra bu personelin hizmet içi eğitim faaliyetleri ile istenilen nitelikleri haiz olması hem maliyeti yükseltir hem de hizmeti aksatır.

7. Müşteri Odaklılık

Diyanet hizmetlerinde müşteri memnuniyeti, hem çalışanlarının hem de vatandaşların problem ve beklentileri üzerinde yoğunlaşmak, ihtiyaç duydukları bilgi ve hizmeti, sağlam ve etkili bir yolla ulaştırmaktır. Tutarsız, gerçekçi olmayan, çağın ihtiyaçlarına cevap vermeyen bir bilgi sunumu kuşkulara neden olacak ve kurumun imajını zedeleyecektir.

Müşterinin/vatandaşın ihtiyaçları doğrultusunda bilgi ve hizmet sunmak, kurumun misyonuyla alâkalıdır. Bunun yanında din hizmetlerine özgü bir husus olarak bu alanlarda vatandaşın ihtiyaç duyduğu fakat farkında olmadığı ihtiyaçları da fark ettirip, bunu talep etmesini ve ihtiyaç listesine eklemesini sağlamak gerekir. Bu da kurumun vizyonuyla alâkalıdır.

8. Toplam Kalite Anlayışının Uygulama Sahası Olarak 'Kalite Çemberleri'

Örgütlerde çalışma koşullarının ve verimliliğin geliştirilmesi amacıyla "Kalite Çemberleri" kullanılır. İki temel düşünceye dayanmaktadır.²⁸

1. Çalışanlar, çalışma alanındaki sorunları yöneticilerden daha önce fark eder.
2. Problemi en iyi çözecek kişi, çözümden en fazla yararlanacak kişidir.

Bu temel yaklaşım, kararlar aşamasında her düzeydeki çalışanların katılımını gerektirir. Diyanet İşleri Başkanlığı'nın her kademe ve birimdeki çalışanlarıyla ilgili alınacak kararlar, problemlerin tespiti ve çözüm önerileri için kalite çemberlerinin oluşturulması gerekir.

Kalite çemberleri, sistemin kılcal damarı gibidir. Kalite çemberi, aynı sahada çalış-

²⁸ Süleyman Türkel ve arkadaşları, *Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Rehberi*, s. 42.

şan, benzer işler yapanların düzenli aralıklarla toplanarak kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen ve çalışanlardan oluşan gönüllü küçük topluluklardır. Kalite çemberleri yoluyla, tüm çalışanların kendi işlerinin iyileştirilmesinde seferber edilmesi, sınırlı sayıda âmirin işleri izleme, düşünme ve sorunları çözümlemesine kıyasla büyük bir güç elde edilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca tüm çalışanların sorunlara duyarlılığı arttırılmakta, bireysel gelişimi sağlamakta, özgüvenleri yükselmekte, işine daha çok sahip çıkmasına olanak tanınmaktadır.²⁹

X. DİB'de Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Plânlanması

TKY yaklaşımında "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" vardır. Hataların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik yaklaşımın sağlanabilmesinin temel şartı, bir plânlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Diyanet İşleri Başkanlığı topluma sunduğu hizmetlerde sürekli iyileşmeyi plânlarken öncelikli olarak sürekli iyileşmeyi engelleyen faktörleri tesbit etmesi gerekir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yöneticilerin ilgisizliği ve sorumluluk almaktan kaçınması,
 - Her şeyin mükemmel olduğu ve hiçbir sorunun bulunmadığı anlayışı,
 - İşleri yapmanın en iyi ve en kolay yolunun, kendi bildikleri yol olduğu zannı,
 - Diğer kişilerin düşüncelerine kulak tıkanması,
 - Personelin sadece kendisini düşünüp üstünlük için mücadele etmesi,
 - Umutsuzluk, kıskançlık, haset gibi duyguların yoğunlukta yaşanması,
 - Çoğu zaman faaliyetlerin, günü kurtarmak ve sorun çıkarmadan sürdürmek üzere yapılması,
 - Çalışanlarla idareciler arasında sevgi ve saygı bağlarının kuvvetlendirilmemesi.
- Sürekli iyileşme ve gelişmeyi engelleyen zihniyeti sorgulayacak olursak;
- "Buralar böyle": "Bunu daha iyi duruma getirecek gücümüz yok"
 - "Neden böyle?" "Şimdiye kadar hep böyle yaptık": "Daha iyi yapmayı hiç düşünmedik"
 - "Durum budur": "Başka biri daha iyi bir yol keşfedinceye kadar bekleyeceğiz"
 - "Herkesten daha kötü değiliz": "Başkalarından daha iyi olmak için uğraşmaya çağız"
 - "Eğer bir sorun çıkarsa onu hallederiz": "Önlenmesi olası bütün sorunları önceden tahmin etmek ve önlemek için zaman ayıramayız"
 - "Şimdilik hele bir böyle olsun": "Hiç kimse daha iyi olmamızı beklemiyor"

Sürekli iyileştirmede insan faktörü çok önemlidir. Yeteneklerine güvenilen, saygı duyulan bireyler kaliteli ürün ve hizmet sunarlar. İlk kademedeki çalışanlar, fikirlerine

²⁹ Hazım Kantarcı, s. 67.

saygı duyulduğunu bilirlerse bilgi ve becerilerini yönetimle paylaşırlar.

Sürekli iyileştirme plânında yukarıdan (merkezden) aşağıya (taşraya) aktarılan bilgiler kadar, taşradan merkeze gelmesi gereken bilgiler de çok önemlidir. Buna geri bildirim faaliyeti denir.

Sürekli iyileştirmede denetleme-kontrol faaliyeti de önemlidir. Denetlemeler, sonuçları eleştirmek için değil, sonuca götüren ve personelin eksikliklerini fark etmelerine yardımcı olan süreçlerin vurgulanması için yapılmalıdır. Başka bir ifadeyle denetlemeler, kimin yanlış olduğunu değil, neyin yanlış olduğunu göstermelidir.

XI. TKY Anlayışının Diyanet Hizmetlerinde Sağlayacağı Değişim

Toplam kalite anlayışının Diyanet İşleri Başkanlığı'nda benimsenmesi halinde sağlayacağı olumlu değişim ve iyileşmenin bir kısmına işaret edecek olursak;

1. Değişen Liderlik/Önderlik: Yöneticilik Yerine Önderlik Anlayışı

Yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir. Bu yüzden liderlik veya önderlik kavramları daha yerinde olur. Örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirken, liderler yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenirler. Bu değişimle, talimat veren kişi, patron, âmir tipinden rehberlik, önderlik yapan bir dönüşümcü lider modeli benimsenir. TKY'nin liderlik anlayışında çalışanları kurumun faaliyetlerine katma, motive etme ve onlara vizyon kazandırma esastır. "İşi en iyi o işi yapan bilir" ilkesi esastır.

Ne yazık ki, Diyanet İşleri Başkanlığı'nda ağırlıklı olarak otokratik liderlik anlayışı egemendir. Bu anlayışı göre lider, gücünü kanun, muvzuat, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır. İstisare ve katılımcılığı yetki ve güç kaybı olarak algılar. Bunun için istisare ve katılımcılığa önem vermez. Kararları yalnız kendi başına alır. Bu yüzden otoritesini korumak için sun'i tedbirlere başvurur. **Oysa ki bir din görevlisinin esas otoritesi sahip olduğu bilgi ve irfandan kaynaklanması gerekir.**

2. Değişen Bakış: İnsana Saygı

İslâmî ve insani değerlerimizin başında gelen insana saygı, üzülecek ifade ediyorum ki, Diyanet teşkilâtında en çok edebiyatı yapılan, en çok konuşulan; fakat en çok ihmal edilen değerlerimizin başında gelir. Hepimiz sözlerimize, "Allah buyurur ki, 'andolsun ki, biz insanı saygın kıldık'...." diye başlamamıza rağmen, bununla hiç de uyumlu olmayan eylemlerde bulunuyoruz.

İnsana saygı, Allah'ın insana verdiği değeri vermektir. İnsana, Yaratıcı'nın verdiği değeri vermemek zulümdür. İnsana saygı, Yaratıcı'ya saygının bir ifadesidir. Diyanet İşleri Başkanlığı'nın "kurum kültüründe" insana, özellikle çalışanlarına saygı, merkeze alınmalıdır.

Şu hususu da hemen belirtelim: Dinimiz ve bununla şekillenen kültürümüz, insa-

na saygıyı hiçbir öğreti ve felsefeye ihtiyaç duymayacak şekilde yeterince bizlere öğretmiş ve insana saygının en güzel uygulamalarını Peygamberimiz bizlere göstermiştir:

“İman etmedikçe cennete giremezsiniz, birbirinizi sevmedikçe de iman etmiş olamazsınız.” “Sizden biriniz kendisi için istediğini, kardeşi için de istemedikçe gerçek anlamda mümin olamaz.”

Açıkça ifade etmek gerekirse TKY'nin insana değer veren anlayışı pragmatisttir. Üretim faaliyetinde verimliliği ve kalitenin artırılması için değer verilen, fikri sorulan ve güvenilen bir insan anlayışı söz konusudur. Sahip olduğu donanımı en üst düzeyde üretime katması için onun potansiyel yeteneklerine saygı duymayı gerekli kılmıştır. Bu açıdan eleştiriyi çoktan hak etmiştir. Fakat burada olayın başka bir boyutuna işaret etmek gerekir. O da değer verilen, güvenilen, fikri sorulan insanın elinden gelen en iyisini yapacağı gerçeğidir.

3. Değişen Üslup: Verilerle Konuşmak

Genellemelere, katı kategorilere kulak tıkamak,

“Yüksek lisans ve doktora çalışmaları görevden kaçmak için yapılıyor”

“Para verilmezse kimse hacca gitmek istemez”

“Para verilmezse kimse camiye gitmez”

4. Değişen Kurum Kültürü

TKY uygulaması kurumda var olan alışkanlıkların, beklentilerin ve davranışların yenidoğuşorgulanmasını sağlar. Kurum personeli, kararların hangi ilkelere dayandığını bildiği için “Diyanette bir tanıdığın var mı, birilerini ayarladın mı” gibi bir yaklaşım ve beklenti içerisinde olmaz.

XII. Sonuç

TKY'de **kalite**, standartlara uyumun ötesinde bir kavramdır. Ürün ve hizmet kalitesinin yanı sıra, yönetimin, çalışanların, ilişkilerin, davranışların, özette iyileştirilebilecek tüm işlerin niteliğini kapsamaktadır.

TKY'nin nihai hedefi, kurumda herkesin yaptığı işi sürekli iyileştirmeye çalıştığı, ürettiği hizmetleriyle vatandaşı mutlu etmeyi amaçladığı, performansların evrensel ölçütlere göre değerlendirildiği, sürekli öğrenmeyi ve başarıyı ilke edinen bir topluluk meydana getirmektir.

Özette TKY anlayışı;

- Gelişme fırsatlarını belirlemek ve bunlardan yararlanmak için sürekli gelişme,
- Hataları önlemeye yönelik denetim,
- Eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma,
- İşte iç huzuru sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etmek,

- Üst yönetimin desteği ve önderliğinde yoğunlaşan bir örgüt/kurum kültürünü oluşturmak,
- Örgütte herkesin katılımıyla temel süreçlerde daima bir kontrol ve sürekli gelişmeyi kapsayan bir faaliyettir.

DİB hizmetlerinde TKY'yı gerektiren faktörlerin başında yaşanan hızlı değişim ve gelişim, buna paralel olarak da vatandaşların değişen ve artan talepleri gelmektedir. Öte yandan toplumun kalitesinin, Diyanet İşleri Başkanlığı'nın kalitesiyle paralellik arz etmesi, Diyanet İşleri Başkanlığı'nın çağdaş kalite kültürü ile kurumsallaşmasını zorunlu kılmaktadır. Esasında dinin kendisi, din hizmetlerinde kalitenin gözetilmesini zaruri kılar. Hizmetini yaptığımız dinin bizzat kendisi, kaliteli bir hizmetin verilmesi için takip edilecek dinî/evrensel kuralları bize bildirmektedir. Dinin ahlâkî buyrukları, emaneti ehline verme, ihsan ve şûra ilkeleri, Kur'an'ın salih amel kavramı vs. zikredebileceğimiz önemli hususlardır. Diyanet İşleri Başkanlığı'nın bu hususlar çerçevesinde kurum kültürünü dönüştürmelidir. Çalışanların zaman ve enerjilerini komplo senaryoları üretme ve üst yönetimi eleştirme ile geçirmemeleri için uygun bir kurum kültürüne sahip olunmalıdır. Âmirler yöneticilik yerine önderlik anlayışını benimsemelidir. Her kademedeki yönetici gücünü makam, prosedür ve mevzuattan değil; ilim, irfan ve amelden almaktadır.

TKY, sadece onun felsefesine sahip olmakla gerçekleşmez, birtakım unsurlarını uygulamaya koymak gerekir. Diyanet İşleri Başkanlığı'nda TKY'nin uygulanmasını plânlayacak, koordine edecek ve izleyecek bir üst kurumun oluşturulmasına gerek vardır. Bu işe en uygun birim Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'dır. Bu birim güçlendirilmeli ve yetkilendirilmelidir. Gerekirse "Toplam Kalite Yönetim Yönergeleri" hazırlanmalıdır. TKY uygulaması için TKY araçlarından özellikle "Kalite Çemberleri" devreye sokulmalıdır. Uygulama için pilot il ve ilçeler seçilmelidir. Başarılı il ve ilçe örgütleri "Diyanet Kalite Ödülü" ile ödüllendirilmelidir.