

10 yıl

" Çalışmadan, öğrenmeden, yorulmadan,
rahat yaşamanın yollarını aramayı alışkanlık
haline getirmiş milletler ;
evvelâ haysiyetlerini, sonra hürriyetlerini
ve daha sonra istikbâllerini kaybetmeye mahkûmdurlar. "

S. Demirel üniversitesi

iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi

Cilt 7 Sayı 2 2002

S. Demirel üniversitesi
iktisadi ve idari bilimler fakültesi
Dergisi

Editor/Editor
Doç.Dr.Enver BOZKURT

Editor Yardımcıları /Sub Editors
Yrd.Doç.Dr.Hayrettin USUL
Yrd.Doç.Dr.Tahir SARAÇ

Yayın Komisyonu/Editoriol Board
Prof.Dr.İsmail AKTÜRK
Doç.Dr.Enver BOZKURT
Doç.Dr.İbrahim GÜNGÖR
Doç.Dr.Ömer EROĞLU
Doç.Dr.Hüseyin AKYILDIZ
Doç.Dr.Şaban SİTEMBÖLÜKBAŞI
Yrd.Doç.Dr.Serdar ATAY

Danışmanlar Kurulu/Advisory Board
Prof.Dr.İ.Hakkı DÜĞER • Prof.Dr.İsmail AKTÜRK • Prof.Dr.Halil ÇİVİ • Prof.Dr.Mümin ERTÜRK
Prof.Dr.Erol EREN • Prof.Dr.Bilal ERYILMAZ • Prof.Dr.Orhan GÖKÇE • Prof.Dr.Eser KARAKAŞ
Prof.Dr.Tamer KOÇEL • Prof.Dr.Fulya SARVAN • Prof.Dr.Bayram KODAMAN • Prof.Dr.Rezzan TATLIDİL
Prof.Dr.Yavuz TEKELİOĞLU • Prof.Dr.Mahmut TEKİN • Prof.Dr.AlpTİMUR • Prof.Dr.Hülya TÜTEK
Prof.Dr.Ali Nazım SÖZER • Prof.Dr.Ömer ABUŞOĞLU • Prof.Dr.Güneri AKALIN • Prof.Dr.Ali AKDEMİR
Prof.Dr.Nalan AKDOĞAN • Prof.Dr.Şerafettin AKSOY • Prof.Dr.Coşkun Can AKTAN • Prof.Dr.Fevzi DEMİR
Prof.Dr.Ömer Faruk BATIREL • Prof.Dr.Turgay BERKSOY • Prof.Dr.Cemil BOYACI • Prof.Dr.İsmail DURAN
Prof.Dr.Seyfullah ÇEVİK • Prof.Dr.Dr.Hulusi DEMİR • Prof.Dr.Fevzi DEVRİM • Prof.Dr.Mahmut DURAN
Prof.Dr.Aytaç EKER • Prof.Dr.Feyzullah EROĞLU • Prof.Dr.Nevzat GÜRAN • Prof.Dr.Rıdvan KARLUK
Prof.Dr.Hasan KAVAL • Prof.Dr.Erdener KAYNAK • Prof.Dr.Meral KORZAY • Prof.Dr.Recep KÖK
Prof.Dr.Naci MUTER • Prof.Dr.Saime ORAL • Prof.Dr.Günal ÖNCE • Prof.Dr.Sacit ÖNEN • Prof.Dr.Seha SELEK
Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN • Prof.Dr.Ahmet Fazıl ÖZSOYLU • Prof.Dr.Bahri ÖZTÜRK • Prof.Dr.Doğan ŞENYÜZ
Prof.Dr.Gültekin RODOPLU • Prof.Dr.Gülay ŞENESEN • Prof.Dr.Ahmet TABAKOĞLU • Prof.Dr.Nuri TORTOP
Prof.Dr.Mustafa Yaşar TINAR • Prof.Dr.Mehmet TOSUNER • Prof.Dr.Kamil TÜĞEN • Prof.Dr.Öcal USTA
Prof.Dr.Nurel ÜNER • Prof.Dr.Erdal ÜNSAL • Prof.Dr.Atilla YAYLA • Prof.Dr.Oya YILDIRIM
Prof.Dr.Cengiz YILMAZ • Prof.Dr.Şehabettin YİĞİTBAŞI • Prof.Dr.İsmail EFİL • Prof.Dr.Öznur YÜKSEL
Prof.Dr.Mustafa TANYERİ • Prof.Dr.M.Sami DENKER • Prof.Dr.Ahmet ÖZTÜRK • Prof.Dr.Orhan KUNTAY
Prof.Dr.Hüseyin ERGÜN • Prof.Dr.Bilal ÖZGÜVEN • Prof.Dr.İnan ÖZALP • Prof.Dr.Hayri ÜLGEN
Prof.Dr.Yusuf ALPER • Prof.Dr.Mete OKTAV • Prof.Dr.Mehmet ZELK • Prof.Dr.Canan ÇETİN
Prof.Dr.İsmet MUCUK • Prof.Dr.Yavuz ODABAŞI • Prof.Dr.Birol TENEKECİOĞLU • Prof.Dr.Fazıl TEKİN
Prof.Dr.Rıdvan KARALAR • Prof.Dr.Esin Can MUTLU • Prof.Dr.Muhittin KARABULUT
Prof.Dr.M.Şerif ŞİMŞEK • Prof.Dr.Semra AYTUĞ • Prof.Dr.Çağatay ÜNÜSAN • Prof.Dr.Muzaffer DEMİRCİ
Prof.Dr.Ayşe KARAÜZÜM • Prof.Dr.Orhan KARAÜZÜM • Doç.Dr.Asuman AKDOĞAN • Doç.Dr.Ömer ARASIL
Doç.Dr.Nurettin BİLİCİ • Doç.Dr.Kemal ÇELEBİ • Doç.Dr.Ömer DEMİR • Doç.Dr.Esin KÜHEYLAN
Doç.Dr.Bilal TOKLU • Doç.Dr.Hadi GÖKÇEN • Doç.Dr.Metin ÖZKUL • Doç.Dr.Metin TOPRAK
Doç.Dr.Durmuş ACAR • Doç.Dr.EnverBOZKURT • Doç.Dr.Zekai ÖZDEMİR • Doç.Dr.Hüseyin AKYILDIZ
Doç.Dr.Öğr.Alb.Abdülkadir VAROĞLU • Doç.Dr.Ömer EROĞLU • Doç.Dr.İbrahim GÜNGÖR
Doç.Dr.Hasan İBİCİOĞLU • Doç.Dr.Şaban SİTEMBÖLÜKBAŞI • Yrd.Doç.Dr.Abdullah EROĞLU

Teknik Hazırlık
Bil.İşl.Ramazan DAĞ

Kapak Tasarımı
Şebap BARUT

Eşgüdümleme ve Lojistik
Ahmet AYDOĞDU

Baskı
SDÜ Basımevi Isparta

SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ISSN 1301-0603 yılda iki sayı olarak yayınlanan hakemli bir dergidir.

İletişim (Haberleşme) Adresi
SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yayın Komisyonu
Çünür Kampüsü **Isparta**

☎ : 0 246 237 09 21-22
Fax : 0 246 237 09 20
e-mail : dergi@iibf.sdu.edu.tr

S. Demirel üniversitesi
iktisadi ve idari bilimler fakültesi
Dergisi

İçindekiler

Osmanlı Tarihinde Vergi İsyanları -1-
Prof.Dr.Coşkun Can AKTAN
Arş.Gör.Dilek DİLEYİCİ
Arş.Gör.Özgür SARAÇ 1-20

The Use Of Marketing Information Systems In Small and Medium Size Health Care Organizations
Assoc.Prof.Dr.Mustafa TANYERİ
Assist.Prof.Dr.Figen A.YEŞILADA
Dr.Tahir YEŞILADA 21-31

Internet Teknolojisi Açısından İşletmeler Arası Elektronik Ticaret ve Türkiye ve Aracı Pazarlar
Doç.Dr.Hasan Kürşat GÜLEŞ
Yrd.Doç.Dr.Adem ÖĞÜT
Arş.Gör.Hasan BÜLBÜL 33-55

Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi
Doç.Dr.Hüseyin AKYILDIZ
Yrd.Doç.Dr.Mevlüt KARABIÇAK 57-76

Hemşire Görevlendirme ve Çizelgeleme Sorununa Bir Model Önerisi
Doç.Dr.İbrahim GÜNGÖR 77-94

Öğrenme Eğrilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması Açısından Genel Bir Değerlendirme
Doç.Dr.Recep GÜNEŞ 95-114

Gelir Vergisi Uygulamasında Menkul Sermaye İradı Kavramı
Yrd.Doç.Dr.Ahmet TEKİN 115-131

İMKB'da Ocak Etkisi, etkinin Sürekliliği, Firma Büyüklüğü ve Portföy Denkleştirmesi Üzerine Deneysel Bir Araştırma
Yrd.Doç.Dr.Gökkan ÖZER
Arş.Gör.Murat ÖZCAN 133-158

Politik Yaşamda Pazarlama Yaklaşımları
Marketing Philosophies In The Political life
Yrd.Doç.Dr.Gül (Güdüm) BAYRAKTAROĞLU 159-168

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği
Yrd.Doç.Dr.Harun DEMİRKAYA 169-187

S. Demirel üniversitesi
iktisadi ve idari bilimler fakültesi
Dergisi

Osmanlı Madeni Para Rejiminde Enflasyona Yol Açması Bakımından Tağşişler ve Sebebleri
Yrd.Doç.Dr.Hüseyin KALELİ 189-206

Ekonomik Krizin Yaşama Tarzı Üzerindeki Etkileri (Isparta Örneği)
Yrd.Doç.Dr.Kamil KAYA 207-226

Türk Vergi Yasalarında Yatırım İndiriminin Yeri -1-
Yrd.Doç.Dr.M.Serdar ATAY 227-242

İktisadi Gelişmede Girişimciliğin Rolü-Karşılaştırmalı Bir Analiz: Erzurum-Denizli (1)
(The Role Of Entrepreneurship In Economic Development: A Comparative Analysis Between Erzurum and Denizli) (1)
Yrd.Doç.Dr.Ö.Selçuk EMSEN
Yrd.Doç.Dr.Ayşe İRMİŞ
Yrd.Doç.Dr.Ertuğrul DELİKTAŞ 243-256

Türkiye İçin Laffer Eğrisi'nin Tahmini (1979-2000)
Yrd.Doç.Dr.Seyhun DOĞAN 257-269

Parasal Hedefleme, enflasyon Hedeflemesi ve Enflasyonist Beklentiler: Türkiye Ekseninde Bir Değerlendirme
Yrd.Doç.Dr.Şeref KALAYCI 271-284

Grup Teknolojisi Hüçrelerinin Tasarımı ve Amaç Programlama Yaklaşımının Uygulanması
Dr.Ediz ATMACA 285-298

Esnek Üretim Sistemlerinde Yükleme ve Rotalama Problemleri ile İlgili Literatür Araştırması
Öğr.Gör.Ediz ATMACA
Prof.Dr.Serpil EROL 299-311

Yerel Yönetimlerin Bölgesel Kalkınmadaki Etkinliği: Göller Bölgesi Uygulaması
Dr.Mustafa BİLGİN 313-330

İdari İşlemin Unsurlarında Takdir Yetkisinin Varlığı Sorunu
Öğr.Gör.Fatih KIRIŞIK
Arş.Gör.Nizamettin AYDIN 331-344

Simulation of Provaiding The electric Need of Residence By The Use of The Wind Energy In Izmir-Turkey
Associate Prof.H.Ahmet AKDENİZ
Faruk DURMAZ 345-368

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2002, C.7, S.2 s.169-187.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN SİYASETTE UYGULANABİLİRLİĞİ

Yrd.Doç.Dr.Harun DEMİRKAYA*

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim felsefesi olduğu kadar, bir yaşam biçimi olarak da algılanır olmuştur. Sanayide başlayan kalite hareketi, hizmetlerde, devlet yönetiminde ve yönetim erkini belirleyen siyasette yaygınlaştıkça ülke genelinde yaşam kalitesi de artacaktır. Ülkemizde siyasetin giderek yozlaşması ve itibar kaybetmesi demokrasinin önündeki en büyük tehlikedir. Bu tehlikeyi ortadan kaldıracak yeni bir yapılanmaya, topyekün bir değişime ihtiyaç vardır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin siyasete uyarlanabilmesi bu değişimin anahtarıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, Değişim, Siyaset,

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Amerika Birleşik Devletleri (ABD'de) doğmasına karşın, 1950'li yıllardan itibaren Japonya'da ilgiyle karşılanmış, uygulamaların olumlu sonuçları üzerine 1980'li yıllardan itibaren gelişmiş batı ülkelerinde de yaygınlaşmıştır. Ülkemizde ise 1990'lı yıllardan itibaren ilgiyle karşılanan TKY, radikal bir değişimin öncüsü olarak kabul edilmiş, "kalite" hayatın her alanında aranır olmuştur.

Bütünleşen dünyada bilimsel ve teknolojik gelişmelerin dışında kalan, kendini yenilemeyen toplumların geleceği yoktur. Hayat, yenilenmeyi ve değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu boyutuyla değişim ve yenileşme her toplum için gerekli ve yararlıdır.

Ülkemizde süregelen krizler, giderek artan ve karmaşıklaşan sorunlar, ve bunlara çözüm üretmekte aciz kalan bir politik yapı mevcuttur. Başta devlet kurumları olmak üzere, her alanda vatandaş ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktan uzak, eskimiş yönetim anlayışları egemendir. Mevcut siyasal yapı sorunlara çözüm üretemediği gibi, kendisi bir sorun olarak ülke gündemini işgal etmektedir.

Oysa dünya tarihi, doğru dürüst yönetilen ülkelerin her alanda lider olduğuna şahitlik etmektedir. O halde ülke olarak refah toplumu olmanın ve

* Kocaeli Üniversitesi Gebze Meslek Yüksek Okulu İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Başkanı.

mutluluğu yakalamanın yolu iyi yönetimden geçmektedir. İyi yönetim kaliteli yöneticiler aracılığı ile sağlanır. Kaliteli yönetimi işbaşına getirecek siyasal sürecin kalitesi son derece önemlidir. Siyasal süreçteki kalite her alana dalga dalga yayılarak, toplumda genel bir iyileşme ve bireysel mutluluk nedeni olabilir.

Çalışmamızda, her alanda uygulama olanağı bulunan Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin, ülkemizin siyasal süreçlerine uygulanabilirliği inceleme konusu yapılacaktır.

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1. Kalite Kavramı ve Tanımı

Kalitenin kelime olarak anlamı "nitelik"tir. Kalitenin basit tarifi istenen özelliklere uygunluktur.[1] Kalite, bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliğidir. Ancak, iyilik ve kötülük müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre değerlendirilmektedir. O halde işletmecilik anlamıyla kalite, bir mal veya hizmetin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme yeterliliğidir.

Kalite kelimesi genellikle mal ve hizmetin ya da ürünün kalitesini çağrıştırmaktadır. Oysa ürün kalitesini belirleyen insanın kalitesi, liderliğin kalitesi, yönetimin kalitesi, sistemin kalitesi, sürecin kalitesi, donanımın kalitesi gibi bir çok unsuru da göz ardı etmemek gerekir.[2] Kaliteyi "ölçülebilir yönetim değerleri" olarak tanımlayan Mina Özevren, kavramın yönetimin kalitesi boyutuyla eriştiği derinliğe dikkat çekmektedir.[3]

Nihayet bu gün algılandığı anlamıyla kalite; toplam, yani her yerde, her şeyde ve her koşulda en uygun kalitedir.[4]

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

Bu günkü değişim ve gelişim anlamıyla olmamakla birlikte, kalite kavramı ve kalite kontrolünün tarihi eskilere dayanır. "Bir inşaat ustasının yaptığı ev, işin gerekli özenle yapılmaması nedeniyle yıkılır ve evin sahibi ölürse, evi yapan usta da öldürülür." Bu hüküm Hammurabi (İ.Ö. 1730 - 1685)' kanunlarının 229'ncu maddesinin ifadesidir.[5]

Finikeliler ayıplı malı, üretenlerin elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Eski Mısır'da kontrol görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden yaptıkları bir muayene ölçü birimi ile denetliyorlardı. Bu yöntemin Aztekler tarafından da kullanıldığı bilinmektedir.

---

1 Üzeyir GARİH , **Yönetim Teknikleri**, Hayat Yayınları 92, İstanbul, Ağustos 2000, s.175.
2 Coşkun Can AKTAN, "Çağdaş Yönetim Anlayışı; Toplam Kalite," **Yeni Türkiye**, 99/26, s.71.
3 Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, 2.b., İstanbul: Alfa Yayınları, Mayıs 2000, s.63.
4 Zeynep DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, 1.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. Şubat 2000, s.17.
5 TS-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, TSE, 1997, s.5.

Tarımsal ürünlerde ve meyvelerde uygun olanı tercih ederek alan tüketici, aslında kalite kontrolü de yapmış oluyordu. İlerleyen tarih sürecinde kasabalar, şehirler ve buralarda oluşan pazarlarda ustalık, hüner ve tanınma ön plana çıkmaya başladı. Bu bir anlamda marka seçimi yöntemiyle kalite kontrolü anlamına geliyordu.[6]

Standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından da kavrandığının belgesi 1502 tarihli Kanunname-i İhtisar-ı Bursa'dır. Yasa, bugünkü anlamda, boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer vermiştir.

XIX. Yüzyıldan itibaren üreticiler ürünlerine kendi markalarını vurmaya başlamışlardır.[7] Yüzyıl aynı zamanda bilimsel yönetimin de ön plana çıktığı Frederick Taylor'un modelinin geliştiği, otomasyon, test laboratuarları ve ayrı kalite kontrol birimlerinin kurulması olgularına şahitlik eder.

İlerleyen süreçte Dr. Walter SHAWHART kaliteyi sübjektif bir olgu olmakta çıkararak, matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirdi. İlk kez Edwards DEMİNG Kalite Güvence terimini kullandı ve organizasyondaki, diğer müdürler düzeyinde bir kalite kontrol müdürü atanmasından söz etti. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği kuruldu ve kuruluşlar belgelendirme programlarını başlattılar.

Amerika ve İngiltere savaş sürèsince kalite kontrol yöntemlerinin kullanılması ile özellikle askeri malzeme üretiminde büyük başarı elde etmişlerdi.

Japon bilim ve iş adamları kalite öğretisini kendi sosyo-ekonomik yapılarına uyarladılar ve büyük başarılar elde ettiler. Kouro Ishıkawa gibi, sürekli iyileştirme, kalite çemberleri ve takım çalışmaları ile ününü duyuran dünya çapında kalitè bilimciler yetiştirdiler.

Japon'ların kendilerine özgü bir Toplam Kalite Yönetimi modeli oluşturmalarında Deming'den başlayarak, Dr. Joseph Juran'ın, Dr. Armand Feigenbaum'un ve Dr. Peter Drucker'ın önemli katkıları olmuştur.

Başlangıçta kendi ülkesinde fazla itibar görmeyen Deming'in fikirlerinin başarısı ancak 1980'li yılların sonlarında A.B.D.'de kabul görmeye başlamıştır. Ancak bütün piyasa Japon malları tarafından istila edildikten sonra. Bu gecikmeyi telafi etmek isteyen A.B.D.'de "değişim mühendisliği" kavramı geliştirilmiştir. Ancak, bu güne değin katlanılan bilanço ağırdır. Son 10 yıl içinde şirketlerin yarısından fazlası yeniden yapılanmak zorunda kalmıştır. Yaklaşık beşyüzbin şirket kapanmıştır. Değişim rüzgarları ordular başta olmak üzere bütün organizasyonları etkilemiştir.

---

[6] Muhittin Şimşek, "Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi", **Standart Dergisi,** Mart 2000, sayı 459, s.33.

[7] **TSE-TES ISO 9000 Kalite Broşürü**, Ankara: 1996, s.5.

Kalite kontrol düşüncesinin yerini alan bu yeni yönetim anlayışında kalite kontrol edilebilir ve sonuçlara odaklı bir kavram olarak ele alınmamış, süreçler üzerinde yoğunlaşan, organizasyonun tüm fonksiyonlarını ilgilendiren bütünsel bir yaklaşım haline gelmiştir.[8]

Geçmişteki üret-sat-kar et mantığı yerini önce ruh sonra kar mantığına bırakmıştır. Zira Toplam Kalite Yönetimi anlayışının odağında insan vardır. Hem üreten, hem tüketen, hem de yöneten olarak İnsan. Bu haliyle TKY tekemmül etmiş bir yönetim anlayışıdır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖGELERİ

2.1. Liderlik

Akıllı liderler görev verdikleri kişiye aynı zamanda yetki ve sorumluluk da verirler, verilen görevde kendi yöntemlerini kullanmasını teşvik ederler. Liderler, astları arasında yaratıcılığı, hareket özgürlüğünü, yeniliği, ulusunu ve kavmin hedefleri doğrultusunda olduğu sürece teşvik etmelidir.[9] Büyük Hun İmparatoru Attila'nın liderlik yaklaşımını ortaya koyan bu veciz ifadeler, TKY Liderliği ile örtüşmektedir.

TKY etkin bir liderlik fonksiyonunu öngörür. Bu anlamda çalışanları risk ve sorumluluk almakta yüreklendiren, kararlı, konuşan ve dinleyen, etkin iletişimi uygulayan, organizasyonun en önemli değerinin insan olduğuna inanan bir yönetim yaklaşımını benimseyen lider yöneticilere ihtiyaç duyar.

Bunun yanında TKY'nin öngördüğü lider; iç ve dış müşteri odaklı anlayışı benimsemiş, belirgin bir misyonerlik anlayışı ile hareket eden, büyük hedefleri ve vizyonu olan ve bunları organizasyona benimsetebilen, zamanlama ve önceliklerin planlaması konusunda özenli, açık, kolay, hatırlanabilir ve uygulanabilir değer yargıları oluşturan, kurumdaşlık bilincini aşılayan ve olayların bütüne bakabilen lider veya yönetici lider tipidir.

TKY lideri, yönetim sürecinde maksimum katılımı sağlayan, gerilmeleri azaltan, dirençleri olumlu motivasyonla kıran, müşteri memnuniyetine önem veren, ancak dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetinden geçtiğini bilen insandır. Aynı zamanda çalışanların potansiyeli ortaya çıkaran, insanların önünü açan, harekete geçiren, destek olan ve yüreklendiren, sinerji yaratan, demokratik bir lider tipidir.

---

[8] Harun DEMİRKAYA, "Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü" **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, Sayı 368, Nisan 2001, s.67.

[9] Wess Roberts, **Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları,** Çev.Yakut Eren, İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989, ss 52-129.

2.2. Müşteri Odaklılık

TKY'de iç ve dış müşteri önceliği esastır. İç müşteriler organizasyonda görevli olanların tamamını kapsar. Organizasyondaki herkes bir birinin müşterisidir mantığı ile üretim ve hizmet süreçlerini iyileştirilmesi beklenir. İç müşterilerin ortak hedefe kenetlenmesi, morali, motivasyonu, memnuniyeti, dış müşteri memnuniyetinin de temelidir.

Dış müşteriler iç müşterilerin üretimlerini satın alanlar veya tüketenlerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde aynı dili konuşmak ve uzlaşı kültürü önemlidir. Tepkileri almak, alınan sonuçları ölçmek ve hataları düzelterek, sıfır hata hedefine ulaşmak, dış müşterilerle sürekli ve etkin iletişimin ve aynı amaca yönelik çabaların sonucunda gerçekleşebilir.

Toplam Kalite Yönetimini bir model olarak alan ve uygulayan şirketlerin çoğu rekabette başarılı olmuşlar ve kaybettikleri pazarların bir kısmını geri almayı başarmışlardır.[10] Bu durum üst kademe yönetimin TKY'ye bakışını değiştirmiş ve TKY'nin önemli bir silah olarak algılanmasına neden olmuştur. TKY'nin ön plana çıkardığı "müşteri odaklı" mal ve hizmet üretimi, işletmelerin yönetim sistemini de değiştirmiştir.

Müşteri yönelimli bir şirket değişikliklere uyum sağlayacak şekilde organize olmuş bir kuruluştur.[11] Bu anlamda değişiklik klasik yönetim pramidini olabildiğince düzleştirerek başlamıştır. Örgütsel yapının yalın hale gelmesi performansları olumlu etkilemiştir. SAS Havayolları Başkanı bu konuda şunları söylemektedir.[12] Siz de kendi piramitlerinizi düzleştirebilirseniz, yalnızca müşterilerinize daha iyi hizmet vermekle kalmayan, aynı zamanda çalışanlarınızın içinde gizli kalmış enerjiyi açığı çıkaran, çok daha güçlü ve esnek bir örgüt yaratmış olursunuz. Sonuçlar ise inanılmaz ölçüde şaşırtıcı olabilir.

Müşteri odaklılık ilkesi, işletmenin politika ve strateji oluşturma, amaç ve hedef oluşturma, işletmenin genel yönetimi ve insan kaynakları yönetimine entegre edilmelidir.[13] Müşterilerin talep ve beklentilerini anlamak zorunluluğu iletişimin önemini ve iletişim kanallarının açık olmasını zorunlu kılar. Bunun yanında müşteri tatmininin ölçümü, arttırıcı yönde gerekli tedbirler almayı ve nihayet çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmak amaçlı insan kaynakları projelerine önem vermeyi gerektirir.

2.3. Sürekli Eğitim

Değişim ve dönüşüm sağlamanın biricik yolu eğitimdir. Eğitim organizasyon için önemli olduğu kadar, toplumların geleceği için de son derece önemlidir.

Eğitilmiş her kişi ailesini, çocuklarını ve etrafını eğitme çabası içinde olur. İlk neslin kaliteli bir şekilde eğitim süreci uçağın havalanmak

---

[10] Ahmet KOVANCI, **Toplam Kalite Yönetimi,** Hava Harp Okulu Yayını, s.15.
[11] Jan CARLZON, **Gerçeklik Dakikaları,** Çev.Alev Arat, İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1990, s.7
[12] CARLZON, s.86.
[13] Mehmet Cemal YILDIRIM, **Soru ve Yanıtlarla ISO 9000:2000**, İstanbul : Rota Yayın Yapım, Erdemir Bilim ve Teknoloji Serisi, Aralık 2000, s.72.

üzere pistten hızlanma sürecine benzer. Eğitilmiş bir nesil meydana geldikten sonra havalanma başlamıştır. Bundan sonrası "Gök" tür, sonsuzluktur.[14]

Kalite devriminin temelinde yatan gerçek eğitimdir. Olay eğitimle başlar ve sonu olmadığı için, eğitimle devam eder.[15]

TKY'de çalışanların niteliklerinin arttırılması esastır. TKY organizasyondaki herkesin eğitimini öngörür. Bu anlamda çalışanların olduğu kadar, tedarikçilerin ve dağıtımcıların eğitimi de önemlidir.

Toplam Kalite Yönetimini uygulayacak insan tipi; duyan, düşünen, öneren, sinerji yaratan, kişisel hedefleri olan, ben değil biz diyebilen, iç ve dış müşteri bilincine sahip, kişisel çıkarlarını ikinci planda tutan, davranışlarını kontrol altına alabilen, tekamül etmiş bir insandır.

Eğitim Toplam Kalite Yönetimini uygulayacak olan bu insan tipini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda birleştirici bin unsur olarak, kurum kültürünün anlaşılıp, kabul görme sürecini hızlandırır; Bireysel ve grupsal yetenekleri ortaya çıkarmasını sağlar; En önemlisi, sürekli gelişme felsefesinin alt yapısını hazırlar.

2.4. Sürekli Gelişme

Japonların "Kaizen" adını verdikleri sürekli gelişme üst yönetim, çalışanlar, müşteriler kısaca herkes için ve hayatın her alanında sürekli iyileştirme demektir. Temelinde işin nasıl daha iyi, daha kolay, daha kaliteli olabileceği ya da yapılabileceği düşüncesi yatar. Sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir kavramdır ve düzenli küçük gelişmelerle sürekli iyileştirmeyi öngörür.

Sürekli gelişme, dinamik bir süreçtir; kendisini yeniler. Bu sürecin dört aşaması vardır:

Planlamak,

Uygulamak,

Kontrol etmek,

Önlem almak,

Her geliştirme aşaması tamamlandığında bir yenisi başlatılır. Süreçte her ekip, her eleman kendi işini sürekli geliştirmekle yükümlüdür.

Sürekli Gelişme Örgütsel olarak önemli yararlar sağlar: [16]

Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana getirir;

Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmasını sağlar;

Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli yürütürler;

Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir;

Verimlilik ve rekabet gücü artar;

---

[14] GARİH, s.185.

[15] Ali AKDEMİR, **İşletme Bilimine Giriş,** Eskişehir, Birlik Ofset Yayıncılık, 1999, s.308.

[16] İbrahim KAVRAKOĞLU, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., İstanbul KalDer Yayınları No: 10, Ocak 1998, s.14.

Düşünme, öğrenme, kavrama yeteneği ve organizasyon yeteneğini geliştirir.[17]

Gelişme güvenli ortamda oluşur. Güvensizlik ise insanların fikirlerini paylaşmalarını engeller. Yönetimin doğru davranış ve düşünceleri ödüllendirmesi sürekli gelişme sürecine katkı sağlar. Sürekli gelişme dürüstlük ve güven getirir. Güven insanların potansiyelini harekete geçirmeye teşvik eder, böyle bir dönüşüm gelişmeyi sürekli kılar.

2.5. Sıfır Hata

Sıfır hata felsefesinde herkesin işini bir defada, tam ve doğru olarak yapması önemlidir. Sıfır hata felsefesi, "tanımlanan hatanın kaynağının bulunup, bertaraf edilerek bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak ve işi ilk seferde doğru yapma" düşüncesine dayanır.[18]

Hata ve kusurları ortadan kaldırmayı (sıfır hata düzeyine ulaşmayı) amaçlayan Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi ise, hatayı oluşmadan önlemektir. Zira, hatayı düzeltmenin maliyeti, önlemenin maliyetinden daha fazladır.

Mal ve hizmet üretiminde hatalar genellikle bilgi eksikliğinden, özen ya da dikkat eksikliğinden ve araç gereç eksikliğinden kaynaklanır. Araç gereç eksikliğinden kaynaklanan hataların telafisi kolaydır. İnsan kaynaklarına dayalı olan ilk iki hatanın telafisi ise farklı bir çalışma gerektirir.

Sıfır hata kavramı tüm süreçlerde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileri ile insan ilişkileri üzerinde odaklaşmayı, kalitenin felsefesine ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir.[19] Bu aşamada özellikle insan kaynaklarına dayanan hataların önlenmesinde eğitim ve motivasyon da sürece katılır.

2.6. Toplumsal Sorumluluk

Toplumsal sorumluluk, organizasyonun kendi çalışma alanı dışında toplumu ilgilendiren sorunlara karşı da sorumluluk bilincine sahip olmasıdır.[20] Bu anlamda Toplam Kalite Yönetimi Toplum sorunlarına duyarlı yapısı ile de ön plana çıkar.

Batının nükleer alanda, savunma ve uzay sanayi alanında, tıp teknolojisinde çok yüksek düzeyde bir kaliteyi yakaladığı bilinmektedir. Bu, bedeli yüksek olan bir kalitedir. Bu bedel ödenerek kaliteli ürüne ulaşılabilir; ancak önemli olan kalitenin müşteri beklentilerine uygunluğu ve ucuza sunulabilmesidir. TKY hareketinin sağladığı budur. Bu bir toplumsal

---

[17] Tunç ÇELİK, Başak ATALAY, **Toplam Kalite Yönetimi Notları**, 3 üncü revizyon, Arçelik A.Ş. Eylül 1995 s.4.

[18] Aziz AKGÜL, **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Ankara: Sanayi Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi Yayını No:1, Ocak 1998, s.41.

[19] Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL, **Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemi,** 2.b., İstanbul: Beta Yayınları, Şubat 2001, s.167.

[20] KAVRAKOĞLU, s.107.

sorumluluk kriteridir. TKY sadece kalitede değil, maliyet, hız ve esneklikte de üstünlük sağlar.[21]

TKY toplumu sistem düşüncesi içinde ele alarak, bir bütün olarak görmeyi sağlar. TKY hareketi bir yaşam felsefesi ortay koyar. Emek, zaman, kaynak tasarrufu ve çevreye duyarlı yapıları ile toplumsal sorumluluğu en üst düzeyde gerçekleştirir. Değişimi değiştirilemeyecek bir yaşam felsefesi olarak ön plana çıkarır. Toplam kalite yönetimi, yönetim işlevini kolaylaştırır, etkinleştirir. Toplam kalite anlayışı paylaşımı ve temelinden sosyal adalet olan yaşam kalitesini gerçekleştirir.

Sonuçta Toplam Kalite Yönetimine yönelik bütün çabalar ve bunlara ilişkin maliyetler, toplumsal yarar olarak geri kazanılmaktadır.

2.7. Katılımcılık

Yönetimde başarının yeni yolu olarak da nitelendirilen Toplam Kalite, Adrian Wilkonson'a göre, endüstri ve bilgisayar devriminden sonra üçüncü devrim olarak kabul edilmektedir.[22]

TKY insanı odak noktası yapan, değer veren hümanist bir yaklaşımdır. Bu boyutuyla TKY, sorumlulukla birlikte yetki devrini, etkin iletişimi ve her aşamada katılımı öngörür. Katılım, işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır.[23]

Çalışanlar işletmelerin vazgeçilmez kaynağıdır. Bu kaynağın fiziksel gücünün yanında düşünsel gücünün de harekete geçirilmesi sayısız yararlar sağlar. En başta kararlara katılan çalışanlar bu kararların uygulamasının da takipçisi olacaklardır. Katılım, işletme ile ilgili sorunların çözümünde ilginç ve yeni fikir ve uygulamaların ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

Bunun yanında katılım ile birlikte, kontrol fonksiyonu azalacak, katılım sürecine girenlerin motivasyonu artacak, yöneticilerin öncelikleri değişecek, danışmanlık, koçluk işlevleri ön plana çıkaçaktır, Takım ruhu ve biz bilinci gelişecek, sonuçta genel verimlilik düzeyi ve yönetimin kalitesi yükselecektir. Katılma kişinin saygı ve tanınma gereksinimleriyle de örtüşmektedir.

Katılmalı yönetimin en önemli göstergelerinden biri yetki devridir.[24] Yetki devrinin yanında katılımı sağlayan bağımsız çalışma grupları, kalite çemberleri ve öneri sistemlerinin çalışanı işe ve çalışma ortamına bağlayan ve motive eden yönü de vardır. Toplam Kalite Yönetiminde katılım,

---

[21] AKTAN, s.225.

[22] Haldun ERSEN, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2.b., İstanbul: Mart 1997, s.21.

[23] Tuğray KAYNAK, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 223, 1990, s.137.

[24] Ali EKDEMİR, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul, 1998, s.82.

tedarikçileri, üreticileri, dağıtımcıları ve tüketicileri de kapsayan bir süreç(25)[25] olarak düşünüldüğünde, yönetimin demokratik boyutu ön plana çıkmaktadır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YÖNETSEL BOYUTLARI

Toplam Kalite Yönetiminin öngördüğü modelde yönetim zamanının çoğunu kalite ile ilgili sorunlara ayırmaktadır. Bu anlamda kalite hedef ve stratejilerini belirleyerek, organizasyonun bütününe yaymaktadır. Öte yandan insan kaynakları ve diğer bölümlerin işlevlerini arttıran, çalışanların eğitimi ve gelişimi için bütçe ayıran, başarılı kişi veya grupları takdir etmek için ödül sistemleri geliştiren bir yönetim felsefesi ortaya koymaktadır.

TKY'de organizasyonun tüm maddi ve manevi kaynakları bir bütünlük içinde ele alınmaktadır. Yönetimin kararları sağlıklı bilgi akışı ve veri toplanması analizlerine dayandırılmakta ve organizasyon fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerinde odaklaşılmaktadır. Her aşamada ön plana çıkan insandır. Toplam Kalite Yönetimi İnsan Kaynakları Yönetimi ile el ele yürütülmek durumundadır. Bu aynı zamanda daha çok katılım, değişim, başta demokratikleşme olmak üzere, her alanda kaliteyi zorunlu kılmaktadır.

3.1. Katılımcı Yönetim

Kalite yönetiminde başarı için bazı ilkeler öne süren Couper/Lobıtz liderlik, katılım ve demokratik yönetimi ön plana çıkarmışlardır.[26] TKY grup çalışmasına inan ve destekle gelişir. Önemli kararlar alınmadan önce çalışanlardan yararlanmak, onlara sormak, onları dinlemek, müşteri istek ve beklentilerini analiz etmek önemlidir. Bunun için yaratıcılığın teşvik edilmesi, güç odaklı kararlar alınmasından kaçınılması ve her alanda saygı ve güven esasına dayanan ilişkiler geliştirilerek, açık bir iş atmosferinin oluşturulması gereklidir.

TKY'de çalışanların yönetime aktif katılımı ve yetkilendirilmesi, iletişimin etkinliği, çapraz fonksiyonel grupların takım çalışması ile verimliliğin arttırılması ve kaliteli mal ve hizmet üretimi hedeflenir.

3.2. Demokratikleşme

TKY demokratik bir yönetimi ve demokratik liderlik anlayışını öngörür. Demokratik düşüncenin temelinde insanın akıllı bir yaratık olduğu, kendisi için iyi olanla kötü olanı ayırabileceği inancından kaynaklanan, insana saygıya dayalı iyimser bir dünya görüşü yatar.[27]

Bu görüşten hareketle, dayatılan; değişmez kabul edilen tek doğru inancının yıkılması, bütün sorunların herkesin açık katılımıyla tartışılmaya

---

[25] AKTAN, s.189.
[26] AKTAN, s.212.
[27] Ahmet Taner KIŞLALI, **Siyaset Bilimi**, AÜ BYYO Yayınları: 9, Ankara: 1987, s.390.

açılması ve kararların oluşumunda ve uygulanmasında katılım, demokrasinin yönetsen alandaki tezahürüdür. TKY yönetsel katılımı kolaylaştıran ve destekleyen yalın bir örgüt yapısını öngörür.

Bu yapı içinde yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlenmiştir. Yönetsel olarak yetki devri, kalite çemberleri, bağımsız çalışma grupları ve komiteler ve aracılığı ile yönetim ve katılım mümkündür. Takdir ve ödüllendirme sistemleri de kullanılarak, yönetici ve çalışanların fiziksel olduğu kadar düşünsel gücünden de azami istifade sağlanması beklenir.[28] Toplam Kalite Yönetimi yöneten, yönetilen, üreten ve tüketen olarak insana verdiği değer, gösterdiği saygı ve hoşgörü ile çalışma hayatında demokratikleşmenin önemli bir göstergesidir.

3.3. Her Alanda Kalite

İşler yönetilmez, yönetilen kaynaklardır. Kaynaklar ise beşeri ve maddi kaynaklardan oluşur. Maddi kaynakları harekete geçiren ve kaliteli üretime araç olarak kullanan insan kayağıdır. TKY sisteminde "insan" öğesi en önemli unsurdur. İnsan hem müşteri olarak, hem çalışan olarak, hem yöneten olarak önemlidir.

Kaliteli ürün, kaliteli bir çalışma ortamında, kaliteli elemanlardan oluşan bir ekip çalışması ile ortaya çıkarılabilir. Şu halde TKY için İnsan kaynağının kalitesiyle birlikte İnsan Kaynakları Yönetiminin kalitesi de sorgulanmalıdır. Bu iki olgu eğitim ve sürekli gelişme anlayışının çalışma konularını oluşturmaktadır.

Fiziksel çalışmanın her zaman bir sınırı olsa da yaratıcı çalışma sınır tanımaz.[29] Toplam Kalite Yönetimi felsefesini organizasyona yerleştirmek isteyen bir İKY'nin temel stratejisi insanların yaratıcı güçlerini harekete geçirmek olacaktır.

TKY'nin öngördüğü kaliteli işgücü, eğitim ve sürekli gelişme kriterleri ile birlikte, insana yönelik yönetsel tekniklerdeki değişim ve gelişim, İnsan Kaynakları Yönetimi ile Toplam Kalite Yönetimi'ni buluşturmaktadır.

Çalışanları kalite konusunda bilinçlendirmek, bu anlayışa dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak ve toplam kalite olgusunu destekleyecek sistemler yaratmak ***İnsan Kaynakları Yönetimi***'nin görev ve sorumluluklarındandır.[30]

İş yaşamında insan kaynağı dışındaki bütün kaynaklar aldıkları girdiden daha fazla çıktı üretme imkanına sahip değildir. Yalnızca insan kaynağının niteliklerinin arttırılması sayesinde toplam girdiden daha fazla çıktı elde etmek mümkündür. Bu anlamda insan kaynaklarına yönelik bütün faaliyet, fonksiyon ve çalışmaların ölçülmesi ve değerlendirilmesi de ayrı

---

[28] AKTAN, s.225.
[29] MURATA - HARİSON, s.6.
[30] DEMİRKAYA, s.68.

önem ifade etmekte ve İnsan Kaynakları biriminin etkin çalışmasını zorunlu kılmaktadır.[31]

İnsan Kaynakları Yöneticisi, Toplam kalite anlayışı ile birlikte değişim faaliyetlerini başlatabilmeli ve bu konuda çalışanlara model teşkil etmelidir. Bunun için de İnsan Kaynakları sistemlerini kurma konusundaki bilgisi ve başarısının yanı sıra, konulara bütünsel yaklaşabilen ve modern yönetim anlayışının gerekliliğine inanan bir yönetici görünümü sergilemelidir. Toplam kalite anlayışı çerçevesinde insan faktörünün çalışma koşullarını iyileştirmek, adil bir ücret dağılımı sağlamak ve ödül sistemini geliştirmek de İnsan Kaynakları Yöneticisinin görevidir.[32]

TKY organizasyondakilerin düşünsel potansiyeline önem verir. Arzulanan, insan kaynaklarının içinde saklı enerjinin ortaya çıkarılarak, organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmaktır. Bunu sağlamak için örgütsel yapılanma, katılım, eğitim, yetki devri ve sorumluluk gibi insana yönelik yönetsel teknikler TKY ile yeniden keşfedilmiştir.

Toplam Kalite Yönetiminin insan unsuruna verdiği önem başlı başına bir motivasyon unsurudur. Bunun yanında grup çalışması ile benimseme ve aidiyet duyguları gelişir, başarının takdir edilmesi ise güdüleyici etkiye sahiptir.[33]

Kaliteli yönetim, kaliteli iletişim gerektirir. En etkili iletişim kurma yolu, iyi örnek oluşturmaktır. TKY felsefesinde yönetim, açık ve anlaşılır hedefler koyar, bunlara elde etmek için insanları yönlendirir, yüreklendirir, başarmalarını sağlar ve bunları organizasyonun bütünüyle etkili bir iletişim içinde yapar.

TKY ortaya koyduğu yeni örgüt kültürü ile, tüm çalışanları sisteme dahil etmesi ile, çalışanların her alanda katılımı ile, takım çalışması yöntemi ile, yönetim anlayışındaki kalitenin bir tezahürüdür.

3.4. Değişimin Kurumsallaşması

"Değişim Rüzgarları gelince, aptallar duvar örer, akıllılar yel değirmeni yapar"
Çin Atasözü

Gerçekten yaratıcı insanlar vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açığı değişim için enerji yaratmakta kullanırlar.[34]

Hem değişimden korkarız, hem de değişimi ararız. İnsanlar değişmeye direnmezler, onlar değiştirilmeye direnirler.[35]

---

[31] DEMİRKAYA, s.69.
[32] DEMİRKAYA, s.70.
[33] Muhittin ŞİMŞEK, Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi **Standart Dergisi**, S.468, s.21.
[34] Peter M. SENGE, **Beşinci Disiplin,** Çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, 4.b., İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, Aralık 1997, s.170.
[35] SENGE, s.172.

Nietzche, "derisini değiştirmeyen yılan ölür" der. TKY bir değişim yönetimidir. TKY yeni bir organizasyon kültürü oluşturmaktadır. Bu yeni örgüt kültürü organizasyonun bütününü gösterir, çalışan-yöneten herkesi sisteme dahil eder, katılımcıdır, öneri sistemine açıktır, bireysel ve kurumsal eğitimi ön planda tutar ve etkin bir iletişim sistemine dayalıdır.

TKY yönetimi sürekli öğrenme üzerine inşa edilmiştir. Öğrenme olmadan değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir.

TKY geçiş sürecinde organizasyonel anlamda en zor aşama TKY'nin öngördüğü anlayış değişikliğinin gerçekleştirilebilmesi ve kalite kültürünün oluşturulmasıdır. Organizasyonun Kalite Kültürü, örgütün dış ortamda yaşamını sürdürebilmesi ve kendi ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade eder.[36]

TKY'nin gelişebileceği bir örgüt kültürü oluşturabilmek için, bütün yerleşik inanç ve alışkanlıkların terk edilerek, hedefler, amaçlar, yönetim, iletişim gibi sistemlerin yeniden farklı bir bakış açısı ile yorumlanması gerekir. Bu anlamda:

Paylaşılan bir vizyon,

Saydam ve ulaşılabilir amaçlar,

Gelişkin organizasyonel kalite misyonu ve hedefleri,

Kaliteye dayalı performans kriterlerinin ve ödül sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması,

Hiyerarşiden arınmış, yalın bir örgüt yapısı

Liderlik vasfı gelişkin yöneticiler,

Çalışma hayatında sosyalliğin ön plana çıkması,

Örgüt içi ilişkilerin gelişkinliği ve olumlu örgüt iklimi.

Bütün bunların başarımı kolay değildir. Her aşamada direnmeler olacaktır. Burada İnsan Kaynakları Yönetiminin TKY'de üstleneceği öncü rol de önemlidir.

Değişim hem sistemde hem de insanlarda değişimi gerektirir. Bir işletmenin değişimi şunları kapsar:[37]

Vizyon yaratmak,

İnançları ve değerleri ortaya koymak,

İlkeleri belirlemek,

Yapıyı oluşturmak,

Bütün bunları birleştirecek bir model yaratmak.

İletişimin çok iyi kullanılması ve yönetimin liderlik becerisi ile kültürel değişimin sağlanması daha kolay ve çabuk olabilir.

---

[36] ERSEN, s.21.
[37] ÇETİN - AKIN - EROL, s.315

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULAMA SÜRECİ

4.1. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamaları

Toplam Kalite Dönüşümü organizasyonlarda dört aşamada belirginleşir.[38] 1 nci Aşama: İşletme TKY uygulamasına geçmemiştir. Hiyerarşik yapıda, patrona bağımlı, üret-sat ve önce kar düşüncesini yansıtan, müşteri önceliğin kavramamış, geleneksel şirketler bunlara örnektir.

2 nci Aşama: Müşterilerin önemi kavranmaya başlamıştır. Şikayet ve müşteri talepleri büroları kurulur. Siparişlerin zamanında teslimi, istismarların önlenmesi, çalışanların müşterilerle iyi ilişkiler tesis etmesi gibi davranış değişiklikleri organizasyonu heyecanlı bir yolculuğa çıkarır.

3 ncü Aşama: Müşteri isteklerine dayalı sürekli gelişme arayışı ve kalite bilincinin oluşmasıdır. Kalite kurulun oluşması, iyileştirme takımları ve sürekli iyileştirme çalışmalarının kuruluş tarafından bir yaşam biçimi olarak algılanması bu aşamada kurumsallaşır.

4 ncü Aşama: Pazar payını genişletmeyi düşünen bir işletme müşterileri memnun etmek ve süreçleri iyileştirmenin dışında bir şeyler yapmak zorunda kalacaktır. Bu da yenilik yapmaktır. Bunun anlamı müşterilerin istemeyecekleri, hatta mümkün olduğunu bile düşünmeyecekleri ürün ve hizmetleri sağlamak demektir.

Burada yönetimin liderlik vasfı ve vizyonu çok önemlidir. Bu vizyon doğrultusunda hedef ortaya koymak ve organizasyonu bu hedefe yöneltmek bir liderlik fonksiyonudur.

4.2. Toplam Kalite Liderliği

Toplam Kalite Yönetiminin organizasyon içinde yerleştirilmesinde birincil sorumluluk yönetime aittir. Çoğu zaman mevcut yönetim felsefeleriyle tezat teşkil eden uygulamalar getiren TKY uygulamasının başarısı, yönetimin hareketi sahiplenerek, eylemin içine girmesine bağlıdır. Bu anlamda yönetim örnek olmak, eğitim ortamı yaratmak, organize etmek, desteklemek, kalite geliştirme gruplarını cesaretlendirmek ve kalite geliştirme çalışmalarına katılmak ve liderlik yapmak durumundadır.

Bu amaç doğrultusunda üst yönetim Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yönetimsel, organizasyonel istatistiksel ve insan odaklı faktörler hakkında bilgilendirilmiş olmalıdır. TKY görüşü oluşmuş üst yönetimin liderliğinde, gerekli ve yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış üst düzey yöneticilerden oluşturulacak bir yürütme kurulu, organizasyon içinde TKY'yi gerçekleştirmek için aşağıda sıralanan adımları atmalıdır:

TKY Uygulaması için Karar vermek

Amaç belirlemek

Vizyonu oluşturmak

---

[38] Charles WEAVER, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört aşaması**, Çev.Tuncay Birkan-Osman AKINHAY, 2.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, Mayıs 1998, S.x-xiii.

Politika belirlemek

Slogan tespit etmek

4.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Kararı Vermek

TKY'ye geçişte ilk basamak karar vermektir. Yöneticiler karar öncesi çoğu zaman bir uygulama testi yapma gereği duymaktadır. Bu testler her zaman olumlu sonuç vermiştir. Ancak yöneticiler deneme çalışmasını en çok sorunlu bölümde yapmayı tercih etmektedir. Bunun yerine ilgili bölüm yöneticisinin tam desteğinin sağlandığı bir bölümde uygulama yapılması olumlu sonuçların görülmesi açısından önemlidir.

4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi İçin Bir Amaç Belirlemek

Amaçlar, hayalleri gerçeğe dönüştüren araçlardır. İnsanların kontrol edebileceği standartları ortaya koyarlar. Organizasyonun bütününe uygun şekilde iletildiğinde, çalışan-yöneten herkese klavuzluk ederler.

TKY'de temel amaç müşteri isteklerinin karşılanması ve müşterilerin koşulsuz olarak tatmin edilmesidir.[39] TKY amaçları; akışkan, dinamik ve esnek olmalıdır. Başlangıçta amaçlar bir istekler listesi gibi olacaktır. Bunları potansiyel gerçeklere dönüştürmek için ayrıntılara girmek gerekir.

Amaçlara ulaşabilmek için neler yapılmalıdır, kim veya kimler bu süreçte görev almalıdır, görevlerin sınırlılıkları nelerdir gibi ayrıntıların belirlenmesi sürecine kalite amaçlarının tasarımı diyebiliriz.

TKY'nin temelleri açıklık ve iletişime dayanır. Kuruluşta çalışan herkese kuruluşun amacı, kalite politikası ve ulaşılmak istenen hedefler konusunda bilgili kılınmalı, sürece katkı sağlamaları için harekete geçmeleri sağlanmalıdır.[40]

4.2.3. Toplam Kalite Vizyonu Oluşturmak

Vizyon geleceğe ait, uzun vadeli bir hedeftir, herkesçe paylaşılan geleceğin resmidir. Pratik anlamda "gelecekte biz nasıl olmalıyız" sorusunun cevabıdır. İyi belirlenmiş bir vizyon, bu öngörüyü paylaşan bireylere bir benlik, bir ruh kazandırır ve organizasyonu yaşatma özelliği taşır.

Vizyonun bugüne odaklı misyona göre, yarına odaklı, zamandan bağımsız, içerisinde strateji unsuru ve kültürü de taşıyan, ilham verici bir özelliği vardır. Değişimi teşvik eder. Vizyona ulaşılması halinde, yeni vizyonun ortaya konması gereklidir. Bu durum, güncellik ve gelişmeyi de beraberinde getirir.

TKY vizyonu, kalite konusunda organizasyonun yapmak istedikleri olup, açık ve somut olarak ifade edilmeli ve organizasyonun bütünü

---

[39] Yalçın ERGÜL, **TSK'de TKY Nasıl Uygulanmalıdır,** (Yayınlanmamış Kurmay Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı 5 Haziran 2000) s.12.

[40] ERGÜL, s.12-34

tarafından kabullenilmeli ve paylaşılmalıdır. Paylaşım insanlarda ait olma duygusu yaratır.

Paylaşılan bir vizyon "ne yaratmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar.[41] Bu durum öğrenen organizasyon için çok önemlidir; zira başarmak istenilen vizyonla hareket etmek insanlara olağanüstü güç ve enerji sağlar.

Vizyon fark yaratma aracıdır. Bireyler kişisel vizyonlarını oluşturarak, performanslarını arttırır ve başarıyı yakalayabilirler. Kurumlar paylaşılan vizyon oluşturarak kazançlarını artırabildikleri gibi sosyal sorumluluklarını da yerine getirebilirler. Nihayet toplumlar gelişmişlik vizyonu ile diğer toplumlara fark yaratabilirler.[42]

4.2.4. Toplam Kalite Politikasını Belirlemek

Kalite politikası, organizasyonun kalite konusundaki yönelim ve anlayışının üst yönetim tarafından belirlenmiş şekli olup, amaçları ve ulaşılacak hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını da ihtiva eder.

Kalite politikası; gerçek durumlar ve hedefler hakkında tam bir analiz üzerine kurulmalı, ürün kalitesini geliştirmek birinci önceliği teşkil etmelidir. Bununla birlikte tüm organizasyonun yapısını ve kültürünü geliştirmeyi amaçlamalıdır.

Kalite politikası organizasyonun ortak görüşü ile öncelikli konuları ve problemleri belirtmeli, somut ve özel olmalı, zaman sınırlarını koymalı, uygulanacak metodolojiyi ve kontrol yöntemlerini de kapsamalıdır. Anlaşılır, basit bir dille sunulmalı ve bir kez belirlendikten sonra ona bağlı kalınmalı ve korunmalıdır.

4.2.5. Toplam Kalite İçin Bir Slogan Belirlemek

Kısa, etkili ve özlü ifadelerle ortaya konulacak bir kalite sloganı organizasyonda kalite bilincinin güncel kalmasını sağlar. Çalışanları motive eder, kurumsal kimliğin oluşmasına, imaj yaratılmasına katkıda bulunur, ayrıca bir reklam aracı olarak da yarar sağlar.

4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Organizasyonu Ve Uygulaması

Toplam Kalite Yönetimi için organizasyonu harekete geçirecek olan üst yönetimin liderliğidir. Üst yönetim liderliğinde atılacak adımlar yukarıda belirtilmiştir. Bunlarla birlikte, TKY öğelerinin gereği gibi uygulanması sorumluluğu da yönetimindir.[43] Bu anlamda kuruluş amaç ve politikalarının belirlenmesinden sonra tüm çalışanların müşteri önceliği ve koşulsuz müşteri tatmini sağlama konusunda bilinçlendirilmesi gereklidir. Bu amaçla, etkin bir yönetim aracı olarak "sürekli eğitim" fonksiyonu kullanılır.

---

[41] SENGE, s.227.
[42] ÇETİN – AKIN - EROL, s.109.
[43] KAVRAKOĞLU, s.16-21

Tüm çalışmalar ileriye yönelik, bilinçli şekilde programlanarak, hedeflerle yönetim ilkeleri uygulanmalı, açık ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedefler konularak, hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiği izlenmelidir.

İstatistiksel metotlar ve proses kontrol çalışmaları ile süreç iyileştirilmesi, kalite çemberlerinin desteklenmesi, toplam verimli bakım ilkelerinin hayata geçirilmesi, tedarikçilerle iyi ilişkiler ve periyodik olarak kalitenin denetlenmesi gibi hususlar yönetimin TKY uygulamasında hassasiyetle takip ve kontrol etmesini gerektiren hususlardır.

Bütün bunlar geniş kapsamlı bir projedir. Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararı verilmiş, vizyon misyon ve değerler oluşturulmuş, politikalar tespit edilmiş ve organizasyona duyurulmuştur. Bundan sonraki süreç Toplam Kalite Yönetimine geçiş planının hazırlanması ve uygulanmasıdır. Hazırlanan plana uygun olarak seçilen görevliler aracılığı ile Toplam Kalite felsefesinin tüm organizasyona benimsetilmesi ve kalitenin herkesin işi olduğu anlayışı içinde, sürekli gelişmeyi mümkün kılmaya yönelik çalışmalar, aşağıdaki sırayı izler:

Stratejik kalite planı hazırlamak,
Vizyon, misyon ve değerleri belirlemek,
Kalite politikasını oluşturmak,
Stratejik kalite hedeflerini belirlemek,
Kalite yönetimini organize etmek,
- Kalite yönlendirme kurulunu oluşturmak,
- Kalite yürütme kurulunu oluşturmak,
- Rehberlerin tespiti,
- Süreç iyileştirme gruplarının organizasyonu,
- Yapılacak işlerin ve yapacak personelin belirlenmesi,
- Z tipi örgütsel yapıya geçiş,

Ortak bir kültür oluşturmak,
Eğitim planlaması ve uygulaması,
Kalite herkesin işidir anlayışını yerleştirme,
Öğrenen organizasyon yapısı oluşturma,
Motivasyon,
- İnsanı değerli kılan yaklaşım,
- Tanıma ve ödül süreci geliştirme,
- Organizasyona bağlılığı sağlama,

Açık iletişimin desteklenmesi,
Yaratıcılık ve yönetime katılmanın önündeki engellerinin kaldırılması,
Sürekli iyileştirme felsefesinin yerleştirilmesi,

İnsana gereken önemin ve değerin verilmesi,
Her defasında doğru yapma bilinci
yerleştirilmesi,
Sonuçların değerlendirilmesi

SONUÇ

Toplam Kalite Yönetimi günümüzde bir yönetim felsefesi olduğu kadar radikal bir değişim ve dönüşümün öncüsü olarak da kabul edilmektedir. Sanayide başlayan kalite hareketi, hizmetlerde, yargıda, eğitimde, devlet yönetiminde ve siyasette yaygınlaştıkça, ülke genelinde yaşam kalitesi de artacaktır.

TKY liderlik kalitesi, çalışanların yönetimi, süreçlerin yönetimi, toplum üzerindeki olumlu etkiler, iç ve dış müşteri memnuniyeti, kaynakların etkin yönetimi, stratejilerin yönetimi alanlarında mevcut performans düzeyini anlamak, rakiplerle karşılaştırmak ve sürekli gelişmek isteyen siyasal partiler için de kullanılabilecek bir etkinlik aracıdır.

Rekabette üstünlüğün sırrı insandır, siyasette üstünlüğün sırrı da insandır. P. Drucker'ın işletme amacını siyasete uygularsak, siyasal hareketin amacı bir müşteri yaratmak ve bu müşteriyi tatmin etmektir. Deming, "kaliteyi müşteri belirler" der.

Siyasal sürecin kalitesi, siyasal hareketin en büyük sorunudur. Zira, hizmeti hiçbir kural ve etik değer tanımadan, müşterilerin olası bilinçsizlikleri üzerine bina eden siyasal partiler, rekabette öne geçebilmektedir. Burada müşteri farkına varmadan kalitesiz hizmeti sunan, daha doğrusu sunmaya vaat eden siyasal partiyi seçer. Böylelikle kaliteli siyaseti cezalandırmış olur. Bu haksızlığın önüne geçmek için siyasal kaliteyi belirleyen ahlaksal ve hukuksal çerçevenin iyi dizayn edilmesi gereklidir.

Siyasal yozlaşma demokrasinin önündeki en büyük tehlikedir. Zira, siyasal süreçlerde yer alan seçmenler, bürokratlar, siyaset adamları, baskı ve çıkar gruplarının menfaatleri uğruna toplumdaki dinsel, ahlaksal ve hukuksal kuralları ihlal etmeleri, siyasete olan güveni yok eden bir dizi olumsuzlukları beraberinde getirmektedir.

Bunun sonucunda işlemeyen yönetim mekanizması, bozulan gelir dağılımı, ulaşılamayan ekonomik hedefler ve gittikçe büyüyen sorunlar toplumda genel bir güven bunalımı yaratmaktadır. Bu durum demokrasiyi tehlikeye düşürecek olumsuzlukların gelişmesine elverişli ortamlar oluşturmaktadır.

Çağdaş devlet mutlaka yönetme erkine sahip devlet değildir. Aksine yönetme erkini toplumla paylaşan ve paylaşım sürecini geliştiren, halkına güvenen, denetime açık yapılar oluşturan devlettir.

İyi yönetim deyimi artık karşılıklı etkileşimle yönetimi, yani yönetişimi ifade ediyor. Bu anlamda sıfır hiyerarşi, yalın organizasyon, açık,

şeffaf, katılımcı, hesap verebilir bir yönetim modeli sunan Toplam Kalite Yönetimi, etkin yönetimin de en önemli enstrümanı olarak ön plana çıkıyor.

Sonuç olarak, siyasal süreç değiştirilerek, Siyasette Toplam Kalite Yönetimine geçilmelidir. Bu değişimin birinci adımı ahlaksal ve yasal çerçevenin yeniden dizayn edilmesidir. Siyasal kaliteyi düşüren, siyaseti kirleten süreçlerin önü kesilmelidir. Siyaset kurumu, halka güvenen, iletişim kanallarını olabildiğince açan, katılımı yüreklendiren, siyaseti ekonomik alandan soyutlayan, performans odaklı yönetimi ön plana çıkaran, denetime açık yapılar içinde sürekli geliştirilmelidir.

Yeniden yapılanma siyasi parti liderliğinden, parti örgütlenmelerinden, adaylık kriterlerinden, bürokrasiden, yöneticilerden, seçmenlerden, kısaca siyasetten başlamalıdır. Uygulamayı yönlendirenlerin niteliği çok önemlidir. Türk toplumunun en büyük avantajı Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde başardığı bir kurtuluş, kuruluş ve yeniden yapılanma modelinin varlığıdır.

KAYNAKÇA

1. AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, Birlik Ofset yayıncılık, 1999.
2. AKDEMİR Ali, **Vizyon Yönetimi**, İstanbul, 1998.
3. AKGÜL Aziz, **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Ankara: Sanayi Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi Yayını No 1, Ocak 1998.
4. AKTAN Coşkun Can, "Çağdaş Yönetim Anlayışı; Toplam Kalite", **Yeni Türkiye**, 99/26.
5. CARLZON Jan, **Gerçeklik Dakikaları,** Çev. Alev Arat, İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1990.
6. ÇELİK Tunç - Başak ATALAY, **Toplam Kalite Yönetimi Notları**, 3 cü revizyon, Arçelik A.Ş.Eylül 1995.
7. ÇETİN Canan - Besim AKIN - Vedat EROL, **Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemi,** 2.b., İstanbul: Beta Yayınları, Şubat 2001.
8. DEMİRKAYA Harun, "Toplam Kaliteye Ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü" **Silahlı Kuvvetler Dergisi,** Sayı 368, Nisan 2001.
9. DÜREN Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, 1.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. Şubat 2000.
10. ERGÜL Yalçın, **TSK'de TKY Nasıl Uygulanmalıdır,** Yayınlanmamış Kurmay Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı 5 Haziran 2000.
11. ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.b., İstanbul: Mart 1997.

12. GARİH Üzeyir, **Yönetim Teknikleri,** Hayat Yayınları 92, İstanbul, Ağustos 2000.

13. KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi,** 4.b., İstanbul: KalDer Yayınları No: 10, Ocak 1998.

14. KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış,** İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 223, 1990.

15. KOVANCI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi,** Hava Harp Okulu Yayını.

16. KIŞLALI Ahmet Taner, **Siyaset Bilimi,** AÜ BYYO Yayınları: 9, Ankara: 1987.

17. MURATA Kazuo, Alan HARİSON, **Japon Yönetim Teknikleri Batıda Nasıl Uygulanır,** Çev.Özden ARIKAN, 1.B., İstanbul: Rota Yayınları 1995

18. ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar,** 2.b., İstanbul: Alfa Yayınları, Mayıs 2000.

19. ROBERTS Wess, **Hun İmparatoru Atillanın Liderlik_Sırları,** Çev. Yakut Eren, İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989.

20. SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin,** Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 4.b.,İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, Aralık 1997.

21. ŞİMŞEK Muhittin, "Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi", **Standart Dergisi,** Sayı 459.

22. ŞİMŞEK Muhittin, "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi" **Standart Dergisi,** Sayı 468.

23. TSE, **TS-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü,** 1997.

24. TSE, **TSE-TES ISO 9000 Kalite Broşürü**, Ankara: 1996.

25. WEAVER Charles, **Toplam Kalite Yönetiminin Dört_Aşaması,** Çev. Tuncay Birkan-Osman Akınhay, 2.b., İstanbul:Sistem Yayıncılık, Mayıs 1998

26. YILDIRIM Mehmet Cemal, **Soru ve Yanıtlarla ISO 9000:2000**,İstanbul:Rota Yayın Yapım, Erdemir Bilim ve Teknoloji Serisi, Aralık 2000.